

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve zvolené
organizaci

An Analysis of Employee Education and Development Process in a Chosen
Organization

Student: Iva Vengřínková

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Andrea Čopíková

Ostrava 2011

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci, včetně příloh č. 5, 6 a 7 vypracovala samostatně. Přílohy č. 1 – 4 mi byly dány k dispozici společností ČD Cargo, a. s.“

V Ostravě 11. 5. 2011

Iva Vengřínková

Děkuji Ing. Andreje Čopíkové za pomoc, odborné rady a cenné připomínky poskytnuté při vypracování této bakalářské práce. Také děkuji Ing. Tomáši Pilchovi dozorčímu Provozního pracoviště Ostrava hl. n., který si na mne vždy udělal volnou chvíli, aby mne zasvětil do problematiky společnosti ČD Cargo, a. s., pomohl mi získat potřebné informace a poskytnul mi rovněž cenné připomínky a rady.

Obsah

1 Úvod	6
2 Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	7
2.1 Řízení lidských zdrojů	7
2.2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	9
2.3 Sociologický výzkum.....	17
2.3.1 Etapy sociologického průzkumu	18
2.3.2 Metody a techniky průzkumu	19
3 Charakteristika organizace	24
3.1 Představení společnosti České dráhy, a. s.	24
3.1.1 Dceřiné společnosti ČD, a. s.	24
3.1.2 Personalistika společnosti ČD, a. s. v číslech	25
3.1.3 Věková struktura zaměstnanců ČD, a. s.	26
3.1.4 Cíle ČD, a. s.	27
3.2 Charakteristika organizace ČD Cargo, a. s.	27
3.2.1 Organizační uspořádání	28
3.2.2 Vize a cíle ČD Cargo, a. s.	29
4 Analýza procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve zvolené organizaci.....	30
4.1 Kvalifikace zaměstnanců	31
4.2 Vzdělávání zaměstnanců	31
4.3 Výcvik zaměstnanců	32
4.4 Zkoušky	33
4.5 Vzdělávací aktivity.....	35
4.5.1 Vstupní školení.....	35
4.5.2 Kurzy	39
4.5.3 Povinné školení a semináře	40
4.5.4 Jazykové kurzy	41

4.6	Analýza dotazníkového šetření	43
5	Návrhy a doporučení.....	57
6	Závěr	59
	Seznam použité literatury	61
	Seznam zkratk.....	63
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	64
	Přílohy.....	65

1 Úvod

Vybrané téma bakalářské práce mě zaujalo z toho důvodu, že na vzdělávání a rozvoj vlastních zaměstnanců se zaměřuje čím dál tím více společností a jakožto i já zanedlouho budu v pracovním procesu a budu zaměstnancem, je pro mne toto téma velmi zajímavé. Samotné vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je nesmírně důležité pro správný chod celé společnosti, která stojí na svých zaměstnancích. Vzdělaní a spokojení zaměstnanci jsou úspěchem k dosahování vytyčených podnikových cílů.

Zaměstnanci, kteří se pravidelně věnují svému vzdělávání, si zvyšují svou kvalifikaci, odbornou způsobilost a mají větší možnost kariérního růstu. Kariérní růst souvisí s vyšší pracovní pozicí, finančním ohodnocením, ale i s větší zodpovědností za svěřené úkoly a práci podřízených. V každé organizaci existují zaměstnanci, kteří mají zájem dále se vzdělávat, ale i zaměstnanci, kteří nemají zájem o zvýšení své dosavadní kvalifikace.

Nejenom zaměstnancům závisí na zvyšování své kvalifikace, ale i zaměstnavatelům. Zaměstnavatelé vědí, že zaměstnanci reprezentují společnost, pomáhají k dosažení zisku, plní vize a cíle. K tomu, aby zaměstnanci mohli být dokonalými konkurenty ostatním firmám, musí mít odbornou kvalifikaci, možnost zúčastňovat se školení, rekvalifikačních kurzů a kurzů zvyšujících jejich konkurenční výhodu.

Bakalářská práce je zaměřena na zkoumání systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti ČD Cargo, a. s. na Provozním pracovišti Ostrava hl. n. Ke zjištění potřebných informací využiji několik metod, tj. dotazník, rozhovor, vlastní pozorování a několik zdrojů, tj. internetové stránky a interní dokumenty společnosti. Všechny shromážděné informace zpracuji, vyhodnotím a navrhnu doručení.

Práce bude členěna do šesti částí. První částí je samotný úvod, který Vás uvede do problematiky vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích a nastíní důležitost vybraného tématu. Druhá část práce se bude týkat teoretických východisek samotného vzdělávání a rozvoje. Po teoretické části se budu věnovat charakteristice vybrané organizace, tedy společnosti ČD Cargo, a. s. V tomto bloku společnost představím a zmíním se o základních informacích, týkajících se zvolené organizace. Z teoretické části se dostaneme k části praktické, ve které budu analyzovat současný proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. V předposlední části sestavím návrhy a doporučení pro zkvalitnění současného systému. A na závěr zkompletuji celkové poznatky a vyhodnocení z celé práce.

Cílem mé bakalářské práce je analýza současného systému vzdělání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti ČD Cargo, a. s. a doporučení pro zkvalitnění systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

2 Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

2.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů (dále jen jako ŘLZ) se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním poměru. Jedná se především o jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, podniku a spolupracovníkům a také jeho osobního uspokojení z vykonané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje. Lidské zdroje patří mezi nejceněnější a nejdražší zdroj. ŘLZ je jádrem a nejdůležitější oblastí celého podnikového řízení. Hlavním

cílem ŘLZ je řízení lidí takovým způsobem, který vede ke zvýšení výkonnosti organizace.¹

Pojetí ŘLZ nemá universální podobu a rozděluje se do instrumentálního a humanistického přístupu. Instrumentální přístupy považují lidské zdroje za složku řízenou a odvozenou přímo z firemní podnikatelské strategie. Jedná se o tzv. tvrdou variantu ŘLZ, která klade důraz na kvantifikaci a měřitelnost. Naproti tomu humanistické přístupy kladou důraz na měkčí pojetí ŘLZ zahrnující organizační kulturu či organizační identifikaci.

Na ŘLZ se podílí personalisté nebo personální útvary. Postavení personálního útvaru má stále vzrůstající význam. Personalista už dávno není administrativním pracovníkem, ale je pracovníkem tvůrčím, pro něhož je každodenní kontakt s pracovníky samozřejmostí. V současné době je moderní používání anglického označení personálního oddělení Human Resources nebo jeho zkratka HR.

Ve vývoji personalistiky na základě profilace personalistů lze rozlišovat šest personálních rolí, v nichž personalista měnil role a vystupoval jako:²

- I. sociální reformátor,
- II. sociální pomocník,
- III. humánní byrokrat,
- IV. konsensuální vyjednaváč,
- V. organizační člověk,
- VI. analytik lidského kapitálu.

¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

² TORRINGTON, D.; HALL, L. *Personal management*. Routledge, New York, 1993. 147 s. ISBN 0-415-05327-7.

2.2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Vzdělávání zaměstnanců v organizaci je prakticky nepřetržitý proces, který je v režii a působnosti, jak zaměstnance, tak i organizace. V organizaci nesou odpovědnost za vzdělávání manažeři všech stupňů v okruhu své působnosti.³

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je součástí celkové strategie a politiky firmy. Důležité je si uvědomit, že vzdělávání a rozvoj je především investicí a zaměstnaneckou výhodou, kterou zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům.⁴

Cyklus učení (se)⁵

Cyklus učení (se), zahrnuje pojmy učení, rozvoj a vzdělávání a znázorňuje prolínání i záměnu těchto tří pojmů. Z obrázku 2. 1. vyplývá, že se učíme, i když se nevzděláváme.

Učení (se) je proces změny, který zahrnuje nové vedení i nové konání. Učíme se nejen organizovaně, ale i spontánně a učíme se, i když se nevzděláváme.

Rozvoj vyjadřuje dosažení žádoucí změny pomocí učení (se). Rozvoj zahrnuje záměr, který je podstatnou částí rozvojových programů.

Vzdělávání je jeden ze způsobů učení (se). Ve firmě postupujeme systematicky při koncipování vzdělávání.

³ MLÁDKOVÁ, L.; JEDINÁK, P.; A KOL. *Management*. Aleš Čeněk, s. r. o., 2009. 273 s. ISBN 978-80-7380-230-1.

⁴ BLÁHA, J.; MATEICIUC, A.; KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

⁵ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457.

Obr. 2.1 Vztah učení, rozvoje a vzdělávání⁶



Cyklus vzdělávání

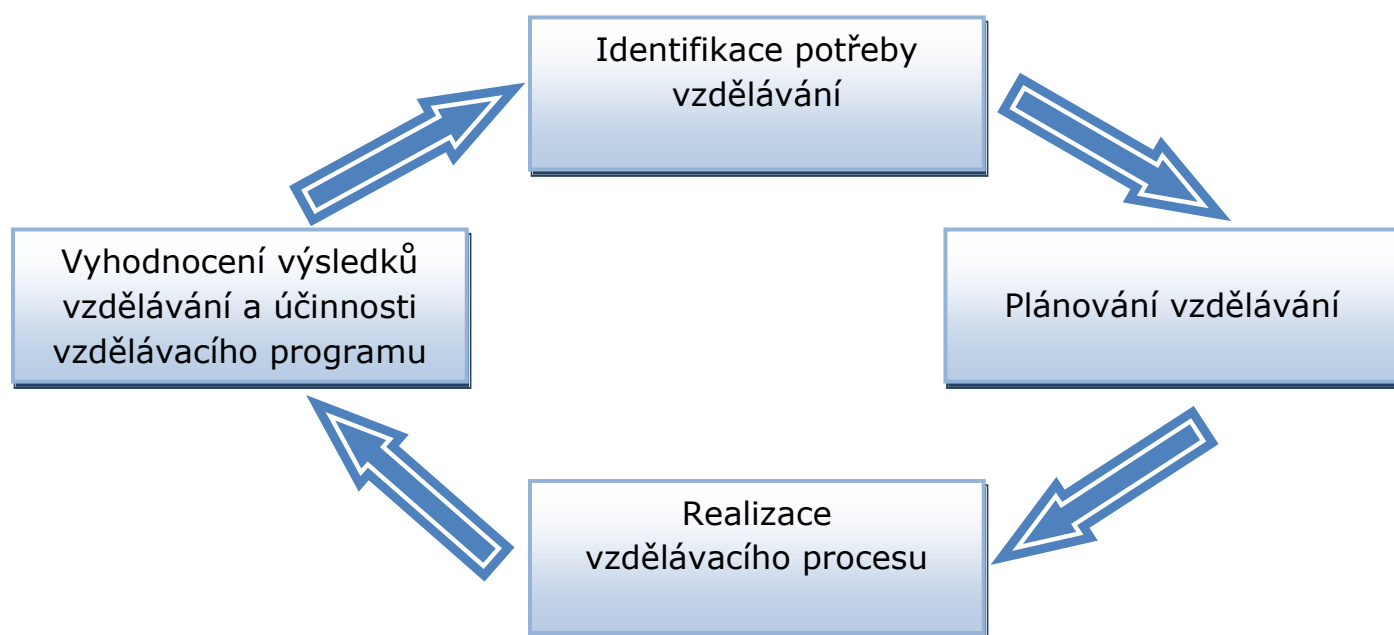
Jednotlivé vzdělávací činnosti koncipujeme dle schématu, které nazýváme cyklus vzdělávání znázorněný na Obr. 2.2. Cyklus vzdělávání v organizaci má čtyři fáze:⁷

- I. Identifikace potřeby vzdělávání,
- II. Plánování vzdělávání,
- III. Realizace vzdělávacího procesu,
- IV. Vyhodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu.

⁶ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457.

⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

Obr. 2.2 Cyklus vzdělávání v organizaci⁸



Identifikace potřeby vzdělávání představuje složitý problém z důvodu, že kvalifikace a vzdělávání jsou obtížně kvantifikovatelné vlastnosti člověka. Fáze identifikace potřeby vzdělávání je založena na odhadech a aproximativních postupech. Každé pracovní místo klade na pracovníka určité nároky. Jednoduchá práce je spojena s menšími nároky, oproti tomu na složitější práci je potřeba větších nároků, které souvisí se speciálními znalostmi i dovednostmi, vysokou kvalitou práce nebo s řízením a rozhodováním pracovníků. Existuje mnoho zdrojů informací použitelných pro identifikaci potřeby vzdělávání, ne všechny však určují aktuální potřebu kvalifikace a vzdělávání v podniku. V praxi se analyzuje širší nebo užší škála údajů zahrnující obvykle tři skupiny údajů. První skupinou údajů jsou celopodnikové údaje, druhou skupinou údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností a třetí skupinou jsou údaje o jednotlivých pracovnících. Na základě uvedených údajů se analyzuje potřeba vzdělávání pracovníků podniku. Mezi důležité podklady pro

⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

identifikaci potřeby vzdělávání patří materiály pravidelného hodnocení pracovníků.

Na fázi identifikace potřeby vzdělávání plynule navazuje fáze plánování vzdělávání. Návrhy plánu se objevují i v první fázi, ale jde pouze o předběžné plány. V této fázi se návrhy upřesňují a projednávají, až vznikne definitivní podoba plánu. Plán podnikového vzdělávání by měl být dobře vypracován. Mezi nejdůležitější kroky plánování podnikového vzdělávání pracovníků patří výběr metod vzdělávání.

Metody a typy vzdělávání

Metody vzdělávání jsou členěny do dvou skupin. První skupinu tvoří metody používané ke vzdělávání na pracovišti neboli metody „on the job” a druhou skupinou jsou metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště neboli metody „of the job”.⁹

Metody používané zpravidla ke vzdělávání na pracovišti jsou vhodnější pro vzdělávání dělníků. Mezi tyto metody patří:

Instruktaž při výkonu práce je nejpoužívanější metodou. Jedná se o nejjednodušší zacvičení nového zaměstnance nebo méně zkušeného zaměstnance. Při tomto zacvičení, vedoucí pracovník předvede novému či méně zkušenému zaměstnanci pracovní postup a školený zaměstnanec tento postup napodobuje a aplikuje ho na své vlastní pracovní úkoly.

Coaching je se srovnáním instruktáže, školení dlouhodobějšího charakteru s vysvětlováním a sdělováním připomínek s periodickou kontrolou. Metoda bere v úvahu individualitu školeného.

Mentoring je obdobou coachingu, kdy školený pracovník si sám vybírá svého rádce-mentora, svůj osobní vzor.

⁹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

Counselling se řadí mezi jednu z nejnovějších metod vzdělávání pracovníků. Zahrnuje vzájemné konzultování mezi nadřízeným a podřízeným nebo školeným a školitelem. Při vzájemném konzultování existuje i vzájemné ovlivňování.

Asistování se často využívá na formování pracovních schopností pracovníka. Školený pracovník je přidělen ke zkušenějšímu pracovníkovi, kterému pomáhá při plnění úkolů a učí se tak pracovním postupům. Jeho míra pomáhání se neustále zvyšuje až do doby, kdy školený pracovník je schopen pracovat sám.

Pověření úkolem je rozšířená verze předchozí metody. Metoda se používá při formování pracovních schopností řídicích a tvůrčích zaměstnanců.

Rotace práce je spojena s pracovními úkoly v různých částech podniku. Školený pracovník se pohybuje skoro po celém podniku a plní dané úkoly za určité období. Využívá se při výchově řídicích pracovníků i řadových zaměstnanců.

Pracovní porady seznamují pracovníky s problémy a informacemi týkajícími se nejen vlastního pracoviště, ale i celé organizace.

Mezi metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště patří:

Přednáška se zaměřuje na zprostředkování faktických informací nebo teoretických znalostí. Je to jednostranný tok informací od školitele ke školenému.

Přednáška spojená s diskusí neboli *seminář* se snaží překonat jednostranný tok školitele ke školenému. Školený má možnost se zapojit do diskuse.

Demonstrování zprostředkovává přenos informací pomocí audio-vizuální techniky, počítačů, trenažérů nebo předvádění pracovních

postupů. Metoda kromě teorie vnáší do školení i praktické využívání. Oproti jmenovaným metodám se orientuje na dovednosti.

Případová studie patří mezi často využívané a oblíbené metody vzdělávání. Nejčastěji se používá při vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků. Závisí na diskutování malé skupinky účastníků o problémech, ve které všichni účastníci se snaží navrhnout řešení.

Workshop je obměnou případových studií. Všechny praktické problémy se řeší týmově.

Brainstorming je taktéž obměnou případových studií. Každý ze skupinky účastníků musí navrhnout řešení zadaného problému. O všech předložených návrzích se bude diskutovat a hledat optimální návrh nebo optimální kombinace předložených návrhů.

Simulace se více orientuje na praxi a aktivní účast školených. Školení začíná řešením jednodušších problémů, které postupně přecházejí ve složitější. Účastníci školení obdrží podrobný scénář a musí provést řadu rozhodnutí.

Hraní rolí se jednoznačně orientuje na rozvoj praktických schopností účastníků. Od účastníků se očekává komunikativnost, samostatnost a hravost. Vedoucí pracovníci se ocitnou v různých sociálních rolích, ve kterých řeší konkrétní životní situace.

Assesment centre, česky *diagnosticko-výcvikový program* patří do moderních metod výběru i vzdělávání manažerů. Řešené situace a problémy se podobají každodenní náplni manažera.

Školení hrou neboli *outdoor training* zahrnující hry, které hrají manažeři a při nichž se učí manažerským dovednostem. Školení se může odehrávat venku v přírodě nebo i uvnitř, např. v tělocvičně či upravené učebně.

Typy vzdělávání existují čtyři. Prvním typem je instrumentální vzdělávání, které usnadňuje vzdělávání při pracovním výkonu. Druhým typem je poznávací neboli kognitivní vzdělávání, u něhož jsou výsledky založeny na zlepšení pochopení a znalostí. Třetím typem je citové (emoční) vzdělávání, jehož výsledky jsou založeny spíše na formování postojů nebo pocitů na formování znalostí. Posledním čtvrtým typem jde o sebereflektující vzdělávání, což zahrnuje formování nových vzorců myšlení a chování, a to v důsledku toho vytváření nových znalostí.¹⁰

V poslední fázi cyklu vzdělávání je základním problémem stanovení kritérií hodnocení. Jak již bylo v první fázi zmíněno, kvalifikace a vzdělávání jsou obtížně kvantifikovatelné vlastnosti člověka. Z toho vyplývá rozmanitost kritérií a postupů vyhodnocování. Jedním z postupů je porovnávání výsledků vstupních testů účastníků s testy uskutečněnými po ukončení vzdělávacího programu. Tento způsob má mnohé nevýhody, např. obtížné sestavení objektivního testu nebo připisování pozitivních rozdílů oproti negativním rozdílům. Dalším postupem je monitorování vzdělávacího procesu a programu, který je méně spolehlivým oproti předchozímu postupu vyhodnocení výsledků. Jde o hodnocení vhodnosti a účinnosti jednotlivých zvolených metod a postupů, popřípadě hodnocení práce školitelů. Nejčastěji je však proces hodnocení rozčleněn na řadu dílčích hodnocení. V západoevropských zemích se dostává do popředí hodnocení neformální oproti testům či formálním metodám hodnocení. Neformální hodnocení je založeno na informacích přímo od školených pracovníků nebo od vedoucích pracovníků.

V organizaci je systematické vzdělávání nezbytně spjato s hodnocením zaměstnanců, především hodnocení jejich pracovního výkonu a kompetencí. Je to neustále se opakující cyklus. Dobře organizované systematické vzdělávání je nejefektivnějším podnikovým vzděláváním pracovníků.

¹⁰ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

Vlivy a trendy ve vzdělávání

V posledních letech je stále zvyšující se tlak na to, aby rozvoj vzdělávání prokazatelně vedlo ke zvýšení výkonnosti a s tím ruku v ruce jdoucí trend mířil k validnímu měření efektivity. Sílící tlak na zvýšení výkonnosti se promítá do všech trendů.¹¹

Trendy, které považujeme za hlavní, jsou od „kusovek“ k celostnímu přístupu, just-in-time ve vzdělávání, standardizované kurzy, on-line nákup a důraz na diferenciaci a zakázková řešení.“

U trendu od „kusovek“ k celostnímu přístupu můžeme vývoj vyjádřit jako cestu od vzdělávání k učení se. „Kusovky“ jsou přesně cílené na řešení konkrétního problému s krátkodobějším efektem. Tento přístup by už měl patřit do minulosti, ale mohli bychom se s ním setkat u malých podniků, které s rozpočtem na vzdělávání nepracují.

Just-in-time ve vzdělávání je opakem učení se do zásoby. Organizace chtějí mít co nejmenší zásoby. Trend můžeme chápat jako posilující nebo stabilizující zpětnou vazbu v rámci systému nebo také jako relativní přístup, který je součástí systému vzdělávání.

Standardizované kurzy jsou zaměřeny na osvojení si základních znalostí a dovedností. Snížená úroveň tohoto trendu má charakter nedostatku, který vymezuje výkonnost.

On-line nákupy představují nákupy na internetových aukcích za velmi dobrou cenu. Tento název se velmi rychle přenesl i do praxe, kde však nákup má obrácený směr a to směr dolů. Existuje řada firem, které takto v dnešní době nakupují potřebný materiál. Firmy, aby mohly nakupovat na e-aukcích i vzdělávací kurzy, řeší otázku kvality služby a splnění požadavku mít standardizované kurzy, u nichž standardizace je v podobě harmonogramu.

¹¹ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457.

Diferenciace probíhá na několika frontách: hodnocení → odměňování → rozvoj. Bez tohoto trendu není možné zvyšovat výkonnost a efektivitu. Diferenciace ve vzdělávání se uplatňuje jako motivační nástroj.¹²

Funkce vzdělávání

Vzdělávání v organizaci má dva cíle neboli dvě základní funkce:

- rozvoj způsobilostí všeho druhu,
- zvýšení krátkodobé a dlouhodobé výkonnosti.

2.3 Sociologický výzkum

Výzkum je pokládán za specifický proces rozvoje poznání, který se od jiných poznávacích aktivit liší především tím, že je systematický, pečlivě promyšlený a naplánovaný, že se jeho průběh řídí přísnými pravidly, zabraňujícími vzniku různých zkreslení a nepřesností, a že na jeho konci víme o určité oblasti skutečně něco nového a důležitého. Za sociální by se pak měl považovat každý výzkum, který je zaměřen na vědecké poznání společenských jevů. Předmětem sociologického a sociálně psychologického výzkumu jsou sociální a sociálně psychické jevy, což jsou jevy vznikající v aktivitách jedinců orientovaných na jiné jedince a vznikající v průběhu percepce, komunikace a interakce.¹³

Sociologický průzkum je zaměřený na základní zmapování sociální reality a jen do omezené míry zjišťuje možné příčiny problému.¹⁴

¹² HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457.

¹³ PAVLICA, K. A KOL. *Sociální výzkum, podnik a management*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2000. 161 s. ISBN 80-86119-25-4.

¹⁴ NOVÝ, I. *Sociologie pro ekonomy*. 1. vyd. Praha: Grada, 1997. 221 s. ISBN 80-7169-434-9.

2.3.1 Etapy sociologického průzkumu

Každá z etap je významná a nelze žádnou z nich podceňovat. Všechny etapy mají vliv na kvalitu závěrečné zprávy. V sociologickém průzkumu rozlišujeme následující etapy:¹⁵

1. Přípravná etapa

Je nejnáročnější a nejdůležitější etapa. Kvalita přípravné fáze je důležitá pro celý budoucí výzkum. Součástí přípravy průzkumu je:

- formulaci cíle/ů výzkumu a charakteristika problémové situace,
- stanovení pracovních hypotéz,
- vymezení objektu a předmětu průzkumu,
- stanovení zkoumaného vzorku,
- určení místa a času realizace průzkumu,
- časový harmonogram a rozpočet nákladů,
- výběr a příprava vhodného nástroje.

2. Realizační etapa

Úkolem druhé etapy průzkumu je sběr sociálních informací. Zdrojem informací mohou být primární nebo sekundární data. V této etapě se rozhodujeme, jaký zvolíme způsob získávání a zaznamenávání dat. Celá realizační etapa obsahuje řadu činností, které jsou koordinovány, řízeny a organizovány.

3. Etapa zpracování a vyhodnocení výsledků průzkumu

Pracujeme zde s daty získanými v druhé etapě průzkumu. V této fázi, jak už vychází z jejího názvu, dochází ke zpracování dat, jejich analýze a k celkovému vyhodnocení. Empirická data se mohou statisticky zpracovat různými metodami, např. třídění I. stupně nebo třídění II. stupně. Pro počítačové zpracování výsledků existuje konkrétní program SPSS, který je pro zpracování sociologických dat vhodný. Závěrem

¹⁵ NOVÝ, I. *Sociologie pro ekonomy*. 1. vyd. Praha: Grada, 1997. 221 s. ISBN 80-7169-434-9.

vyhodnocovací etapy je závěrečná zpráva, ve které je zdokumentována metodika, průběh a výsledky průzkumu.

2.3.2 Metody a techniky průzkumu

Metoda průzkumu je obecný metodologický postup pro získávání údajů týkajících se zkoumané problematiky, která umožňuje dosáhnout stanoveného výzkumného cíle. Metoda vyjadřuje obecnější postup a dotýká se způsobu či charakteru činnosti.

Technika průzkumu je oproti metodě průzkumu konkrétní nástroj, kterým můžeme získat konkrétní údaje, empirická data. Technika je konkrétnější než metoda a dokáže vystihnout danou technologii, jak provedeme sběr a zpracování údajů, empirických dat.

Existuje hned několik metod a technik průzkumu. Mezi základní typy patří metody dotazování, metoda pozorování, metoda experimentování a analýza věcných skutečností. Dále se budu věnovat pouze metodám dotazování.

Metody dotazování

Metody dotazování (dále jen jako dotazování) zachycují výpovědi dotazovaných lidí, které se týkají zkoumané oblasti. Dotazování je komunikace mezi tazatelem a dotazovaným, ve které se tazatel snaží získat od respondenta, co nejvíce informací o zkoumané problematice. V průběhu dotazování získáváme informace o současnosti, minulosti i budoucnosti. Dotazování zahrnuje dva typy metod. První metodou je metoda písemného dotazování a druhou je metoda ústního dotazování.

Ústní dotazování

Ústní dotazování je osobní komunikace, při níž tazatel je v přímém kontaktu s respondenty. Tazatel pokládá otázky a respondenti mu na ně

odpovídají. Otázky mohou být pokládány osobně nebo přes telefon. Odpovědi si tazatel zapisuje do připraveného archu, formuláře.

Nejčastější techniky ústního dotazování:

- rozhovor – obsahuje více otázek než anketa; minimálně deset otázek,
- ústní anketa – má obvykle jednu až dvě otázky.

Rozhovor může být standardizovaný, polostandardizovaný nebo nestandardizovaný. Podoba standardizovaného rozhovoru se dá srovnat s dotazníkem s jediným rozdílem, kdy tazatel klade nejen otázky, ale zároveň zapisuje i odpovědi. Každé dotazování má své výhody i nevýhody a ústní dotazování není výjimkou.

Písemné dotazování

Písemné dotazování je neosobní komunikace, při níž tazatel získává písemné odpovědi od respondentů na předložené otázky. Respondent zapisuje do formuláře své odpovědi na dané otázky podle daných pokynů. Formulář může mít papírovou nebo elektronickou podobu, záleží na tazateli, kterou podobu upřednostní. Písemné dotazování je velmi rozšířenou metodou na získávání informací. Jednu z nejpoužívanějších technik písemného dotazování, dotazník, jsem použila v bakalářské práci k získávání informací ve zvolené společnosti.

Nejpoužívanější techniky písemného dotazování:

- dotazník – obsahuje více otázek než anketa; minimálně deset otázek,
- písemná anketa – má většinou jednu až dvě otázky.

Výhody

Existuje několik výhod se srovnáním s ústním dotazováním. Pomocí dotazníku nebo ankety můžeme oslovit podstatně větší množství respondentů, kteří neztrácejí svoji anonymitu. Nesmíme však použít

mnoho identifikačních otázek, které snižují respondentovu anonymitu. Respondent při průzkumu není ve stresu, sám si určuje tempo a dobu vyplňování formuláře. Při vyplňování není respondent nijak ovlivňován tazatelem, jelikož s ním není v přímém kontaktu. Písemné dotazování je podstatně levnější než ústní. Avšak náklady nám může zvýšit velký počet dotazníku, který budeme distribuovat prostřednictvím pošty.

Nevýhody

Kromě výhod má písemné dotazování i své nevýhody. Respondenti můžou nekvalitně vyplnit formulář, např. nezodpoví všechny otázky nebo nedodrží počet správných odpovědí nebo se může stát, že formulář neodevzdají vůbec. Takto nekvalitní formulář se stává pro tazatele velkým problémem při vyhodnocování výsledků průzkumu. Tazatel toto riziko může snížit srozumitelnými instrukcemi k vyplňování formuláře v jeho úvodu nebo osobním výběrem, kde si ihned ověří správnost vyplnění formuláře. I u písemného dotazování stejně jako u ústního se očekává důvěryhodnost, spolehlivost, komunikativnost a specializace tazatelů. Ani u dotazníku a ankety není přijatelné, aby tazatel část nebo celý formulář vyplňoval sám a znehodnocoval tak celý průzkum.

Časově náročná je přípravná fáze, která se vztahuje na sestavení kvalitního a srozumitelného dotazníku. U ankety je časová náročnost podstatně menší, jelikož anketa má jednu až dvě otázky. Kvalitní a srozumitelný dotazník nesmí obsahovat chyby, které se nedají dodatečně opravit. Pomocí dotazníku či ankety nezískáme z respondentů žádné informace navíc ani jejich spontánní reakce na otázky, jako při rozhovoru či ústní anketě.

Dotazník

Základní postup při tvorbě dotazníku:¹⁶

1. Tvorba úvodu,

¹⁶ SURYNEK, A.; KOMÁRKOVÁ, R.; KAŠPAROVÁ, E. *Základy sociologického výzkumu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. 158 s. ISBN 80-7261-038-4.

2. Tvorba položek,
3. Tvorba variant odpovědí,
4. Pilotáž,
5. Tvorba finální struktury a formy dotazníku.

Východiskem pro tvorbu úvodu je jasně stanovený předmět, objekt a cíl průzkumu. V úvodu bychom měli respondenty vhodně oslovit a dostatečně informovat o smyslu prováděného průzkumu. Aby respondent neměl pochybnosti o tom, jak dotazník správně vyplnit, na začátku uvedeme informace vedoucí ke správnému vyplnění. Úvod by měl být přiměřeně rozsáhlý, srozumitelný, přehledný a výstižný.

Prvním krokem pro tvorbu položek je vybrání si zvolené položky. Vybíráme ze dvou typů, a to z otázek (s otazníkem na konci) nebo tvrzení (bez otazníku). Po výběru typu naformulujeme všechny otázky v dotazníku jednotně. Položky musí být naformovány srozumitelně a v přiměřeném množství.

Před začátkem tvorby odpovědí si nejprve musí zvolit položku a její druh. Existuje hned několik druhů a to otevřené, polootevřené a uzavřené. Úkolem tazatele je nastylizovat přiměřené množství odpovědí u každé otázky a kvalitně naformulovat odpovědi. Cílem variant odpovědí je usnadnit respondentovi rozhodování, jak nejlépe vyjádřit odpověď na danou otázku.

Pilotáž se provádí na poměrně malém vzorku respondentů, který by měl být podobný objektu průzkumu. Počet respondentů se odvíjí podle struktury zkoumaného souboru. V případě, že soubor je homogenní, vystačíme si se třemi respondenty, pokud je soubor heterogenní, potřebujeme minimálně pět až deset respondentů. Pilotáž slouží k ověřování kvality úvodu, kvality a kvantity položek i odpovědí a ověří, zda je celý dotazník vhodně připravený a příliš časově nenáročný. Poznatky z pilotáže se uvedou do konečné verze dotazníku.

Základní typologie otázek

Základní rozdělení otázek závisí na tom, do jaké míry jsou v otázce nabízeny varianty odpovědí. Otázky dělíme na:

- a) uzavřené – nabízejí výběr z několika variant odpovědí,
- b) otevřené – umožňují volnou tvorbu odpovědí,
- c) polootevřené – jedná se o kombinaci obou předcházejících typů otázek.

Kromě této základní typologie otázek, existuje celá řada jiných otázek. Typem, který je často používaný, jsou otázky postojové neboli škálové. Škála u těchto otázek může být číselná, verbální nebo kombinací obou způsobů.

Za zmínku stojí i otázky identifikační, které určují znaky respondenta. Umísťují se vždy na konec dotazníku a v přiměřené míře, aby nesnížily anonymitu respondenta. Důležitou roli hrají otázky kontrolní, které slouží k prověření věrohodnosti otázek, již respondentem zmíněných v jiné části dotazníku. Špatná formulace otázek může znehodnotit celý sociologický průzkum.

Při tvorbě dotazníku je třeba dbát na:¹⁷

- jazykovou vybavenost,
- položky musí být jasné,
- položky se mají vždy vztahovat ke zkoumanému problému,
- vyhýbáme se sugestivním formulacím položek,
- pečlivě zvažujeme, zda zařadit položky osobnější, na něž odpovídat by mohlo být nepříjemné,
- vyhýbáme se formulacím, které by mohly vzbuzovat dojem zlehčování, ironie,
- přímá a nepřímá formulace položek.

¹⁷ PAVLICA, K. A KOL. *Sociální výzkum, podnik a management*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2000. 161 s. ISBN 80-86119-25-4.

3 Charakteristika organizace

3.1 Představení společnosti České dráhy, a. s.



Název společnosti:	ČD, a. s.
Sídlo:	Nábřeží Ludvíka Svobody 12, 110 15 Praha 1
IČ:	70994226
DIČ:	CZ70994226

Společnost ČD, a. s. vznikla 1. ledna 2003 na základě zákona 77/2002 Sb. jako jeden z nástupnických subjektů původní státní organizace České dráhy. České dráhy jsou pokračovatelem více než stošedesátileté železniční dopravy na území Čech, Moravy a Slezska.

České dráhy jsou dopravní společností provozující osobní i nákladní železniční dopravu. Provozují regionální, dálkovou a mezinárodní osobní železniční dopravu; komplexní služby nákladní dopravy po celé Evropě; služby obsluhy dráhy Správě železniční dopravní cesty, s. r. o.; telematické služby železničním dopravcům a správcům železniční infrastruktury a komplexní opravárenské služby v oblasti železničních kolejových vozidel a v oblasti železniční infrastruktury.

3.1.1 Dceřiné společnosti ČD, a. s.

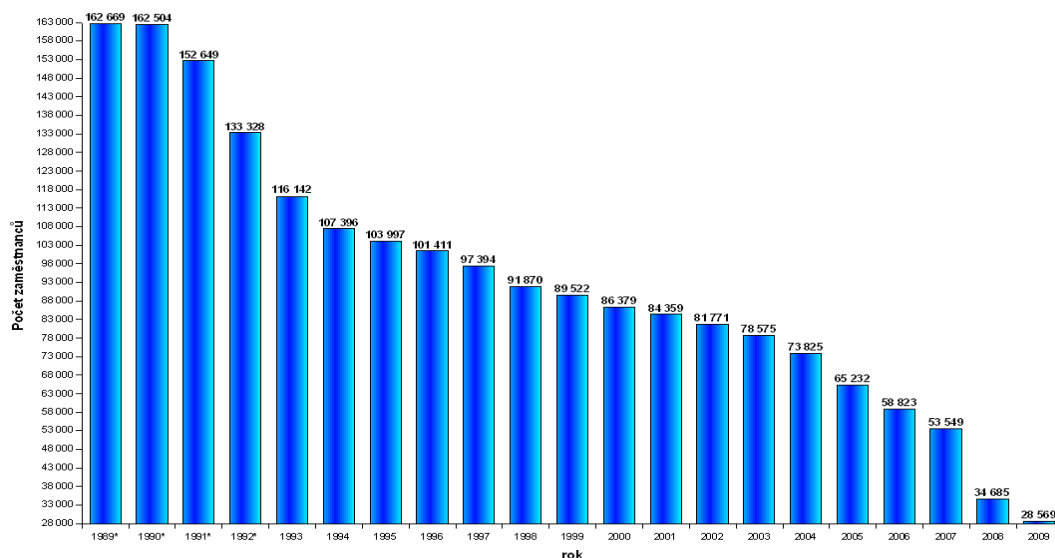
Konsolidovaný celek skupiny ČD tvoří mateřská společnost ČD, a. s., pět dceřiných společností a jedna přidružená společnost.¹⁸

- ČD Cargo, a. s.,
- DPOV, a. s.,
- Výzkumný Ústav Železniční, a. s. (VUZ),
- ČD-Telematika, a. s.,
- Traťová strojní společnost, a. s.,
- Jídelní a lůžkové vozy, a. s. (přidružená společnost).

¹⁸ Výroční zpráva společnosti ČD, a. s. z roku 2009

3.1.2 Personalistika společnosti ČD, a. s. v číslech

Graf 3.1 Počet zaměstnanců od roku 1989 do roku 2009¹⁹



Z grafu 3.1 můžeme vidět výrazný pokles zaměstnanců od založení společnosti až do roku 2009. Zatímco v roce 1989 zaměstnávala společnost ČD, a. s. 162 669 zaměstnanců, v roce 2009 to bylo pouhých 28 569 zaměstnanců. V rozmezí dvaceti let došlo k úbytku 134 100 zaměstnanců. Tento úbytek může být způsobený konkurencí firem podnikajících ve stejném oboru, reorganizací pracovních míst a hospodářskou krizí.

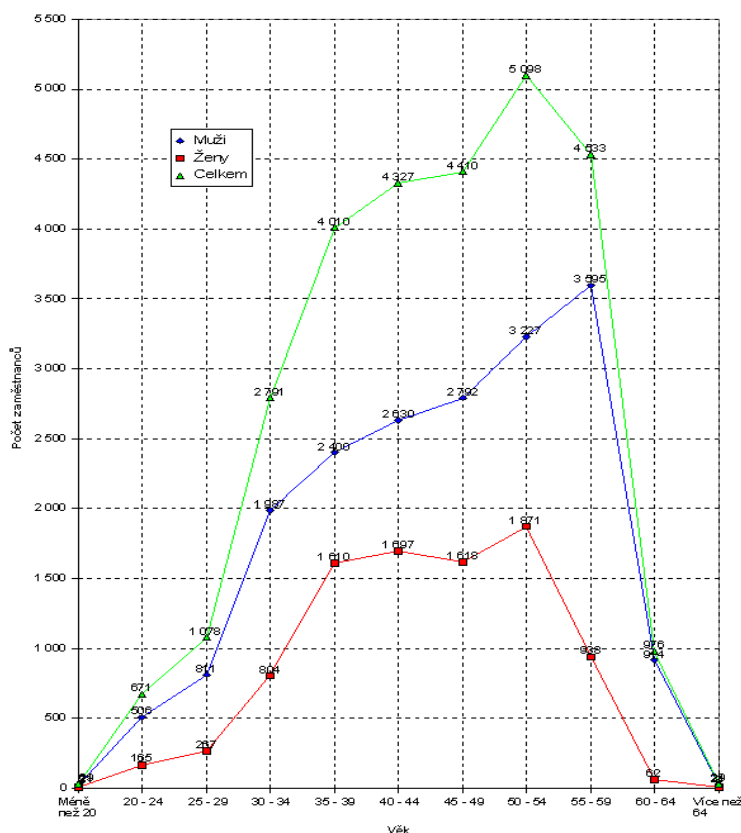
Klíčovými provozními profesemi pro České dráhy jsou následující povolání: strojvedoucí, výpravčí, vlakvedoucí a průvodčí osobní dopravy, posunovač, signalista a osobní pokladní.²⁰

¹⁹ <<http://www.ceskedrahy.cz/assets/skupina-cd/personalistika/personalistika-v-cislech/graf-pocet-zamestnancu.gif>>

²⁰ <<http://www.ceskedrahy.cz/skupina-cd/personalistika/personalistika-v-cislech/-778/>>

3.1.3 Věková struktura zaměstnanců ČD, a. s.

Graf 3.2 Věková struktura zaměstnanců ČD, a. s.²¹



Z grafu 3.2 je patrné, že ve společnosti ČD, a. s. převládá počet mužů nad ženami a to v každé věkové kategorii. Nejpočetnější věková skupina u mužů je v rozmezí 50 – 59 let, která má 3 595 mužů. U žen je nepočetnější věková skupina v rozmezí 50 – 54 let, která zahrnuje 1 971 žen. Z celkového počtu mužů a žen je největší zastoupení ve věkové kategorii 50 – 54 let. Zaměstnanci v téhle věkové kategorii mají dlouhodobé zkušenosti, ale také vyšší nemocnost.

Průměrný věk všech zaměstnanců činí 44,94 roku, pohybuje se tedy okolo průměrného aktivního věku. Tento průměrný věk způsobuje dlouhodobé snižování počtu zaměstnanců a tím i omezení přijímání nových zaměstnanců.

²¹ <<http://www.ceskedrahy.cz/assets/skupina-cd/personalistika/personalistika-v-cislech/muzi-zeny.gif>>

3.1.4 Cíle ČD, a. s.

Cílem Českých drah je, aby byly první volbou pro cestující, objednavatele i zákazníky nákladní dopravy. Snaží se o zpříjemňování a zjednodušení poskytovaných služeb. Zákazníci se mají cítit, co nejlépe a spokojeni s vykonanou službou. Společnost investuje do rozšíření vozového parku a do obnovy nádražních budov. Také zavádí moderní technologie při odbavování cestujících a prodeji jízdenek. České dráhy nasazují do provozu moderní kolejová vozidla, která mají cestujícím zpříjemnit cestování po železnici.

Mezi nejmodernější kolejová vozidla patří sedmivozové Pendolino, které České dráhy provozují od 11. prosince 2005 na tratích spojující Českou republiku s Rakouskem, Slovenskem a v budoucnosti i s Německem.²²

3.2 Charakteristika organizace ČD Cargo, a. s.



Název společnosti: ČD Cargo, a. s.

Sídlo: Jankovcova 1569/2c,
170 00 Praha 7

IČ: 281 96 678

DIČ: CZ281 96 678²³

Společnost ČD Cargo, a. s. byla zapsána do Obchodního rejstříku 1. prosince 2007. Společnost byla založena vkladem části podniku ČD, a. s. zabývající se nákladní dopravou. Jde o akciovou společnost, která je 100 % vlastněná společností ČD, a. s.

Hlavním předmětem této společnosti je provozování nákladní dopravy. Nabízí přepravu komodit, vlečkové služby, přepravu vozových zásilek, intermodální (kombinovanou) přepravu, pronájem vozů, úpravu a

²² <http://www.scpendolino.cz/cs_CZ/pendolino/jednotka-pendolino/:/page.xhtml>

²³ <<http://www.cdcargo.cz/kontakty/sidlo-spolecnosti/-89/>>

údržbu kolejových vozidel a doplňkové služby. Mezi přepravované komodity patří železo a strojírenské výrobky, stavebniny, chemické výrobky a kapalná paliva, dřevo a papírenské výrobky, potraviny a zemědělské výrobky, černé a hnědé uhlí, automobily a ostatní komodity. Zajišťuje vnitrostátní i mezinárodní přepravu dle přání klientů.

Společnost zaujímá vedoucí postavení v přepravě pevných paliv a železných rud. Mezi dopravci v rámci Evropské Unie obsadila pátou příčku. K zajištění provozu nákladních vlaků má ČD Cargo k dispozici 487 elektrických a 479 motorových lokomotiv. Vedle toho má k dispozici 27 000 nákladních vozů v různém typovém provedení. Podle potřeby lze tento stav navýšit formou nájmu. V roce 2009 bylo do parku nákladních vozů nově zařazeno mimo jiné 60 vozů řady Talls, 350 vozů řady Falls 54. konstrukční skupiny, 100 vozů řady Rils, 200 vozů řady Laaps a 50 dvouvozových jednotek řady Laails. U hnacích vozidel probíhaly postupně dodávky modernizovaných lokomotiv řady 753.7, na konci roku bylo dodáno celkem 19 strojů. Rovněž byla završena modernizace 7 lokomotiv řady 230.²⁴

3.2.1 Organizační uspořádání²⁵

Společnost ČD Cargo je rozčleněna na několik útvarů, které se nazývají jednotky organizační struktury (dále jen jako JOS). Organizační struktura celé společnosti ČD Cargo je součástí Přílohy 1. Základní organizační strukturu tvoří tři velké skupiny různých úrovní.

První skupina je na centrální úrovni a je tvořena:

- oblastí v přímé řídicí působnosti představenstva společnosti,
- oblastí obchodního ředitele,
- oblastí provozního ředitele,
- oblastí finančního ředitele,
- odbory,

²⁴ Výroční zpráva společnosti ČD Cargo, a. s. z roku 2009

²⁵ Organizační řád ČD Cargo, a. s.

- odděleními,
- skupinami.

Druhá skupina je na výkonné úrovni a zahrnuje provozní jednotky a střediska oprav kolejových vozidel. Typová organizační struktura provozní jednotky je uvedena v Příloze 2. Poslední třetí skupinou jsou poradní a odborné orgány, jež jsou zřizovány k plnění poradních, kontrolních, rozhodovacích nebo koordinačních funkcí.

Poradní a odborné orgány zahrnují:

- bezpečnostní radu,
- cenovou komisi,
- investiční komisi,
- projektovou komisi,
- škodní komisi,
- komisi pohledávek.

3.2.2 Vize a cíle ČD Cargo, a. s.²⁶

Transformační program Vize 2012 si klade za cíl výrazné zvýšení spokojenosti zákazníků, snížení stáří vozového parku, zvýšení dochvilnosti vlaků, v oblasti ekonomické pak zvýšení výnosů na místokilometr, snížení celkových nákladů na vlakokilometr a naopak zvýšení počtu vlakokilometrů na jednoho zaměstnance. Současně se společnost snaží o rozvíjení komerční aktivity s důrazem na co nejlepší výsledek hospodaření.

Pět strategických oblastí k naplnění vize:

- zvýšení výnosů důslednější orientací na zákazníka,
- zvýšení výnosů ze vztahu se státem a krajem a z veřejné služby,
- rozvoj komerčních aktivit,
- zvýšení provozní efektivnosti,
- vytvoření moderní organizace a kvalitní zaměstnanecké politiky.

²⁶ Výroční zpráva společnosti ČD Cargo, a. s. z roku 2009

4 Analýza procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve zvolené organizaci

Pro mou bakalářskou práci jsem potřebné informace získala na základě rozhovorů s vedoucím a dozorčím Provozního pracoviště Ostrava hl. n., vlastního pozorování, dotazníkového šetření, internetových stránek firmy a z interních dokumentů firmy.

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit současný stav vzdělávání a rozvoje, postoj zaměstnanců a vedení Provozního pracoviště Ostrava hl. n. (dále jenom jako PP Ostrava hl. n.) ke vzdělávání a jejich vzdělávací potřeby, zabezpečení vzdělávacích aktivit a jejich realizace.

Společnost ČD Cargo rozděluje zaměstnance v rámci své systemizace do různých kategorií a povolání. Pro potřeby této práce a dotazníkového šetření jsem rozdělila zaměstnance PP Ostrava hl. n. do čtyř skupin. První skupina je tvořena provozními zaměstnanci, druhou skupinu tvoří přepravní zaměstnanci, třetí skupina jsou techničtí zaměstnanci a poslední skupina je reprezentována vedoucími pracovníky. Mezi vedoucí zaměstnance PP Ostrava hl. n. patří vedoucí provozního pracoviště a dozorčí. Při dotazníkovém šetření jsem dotazníky rozprostřela mezi provozní, přepravní a technické zaměstnance.

Jmenované pozice u jednotlivých pracovních skupin vycházejí z údajů získaných při dotazníkovém šetření, jelikož v celé společnosti ČD Cargo je několik desítek pracovních pozic.

Mezi provozní zaměstnance patří dozorčí provozu, operátor železniční dopravy, staniční dispečer, dozorce spádoviště, vedoucí posunu, posunovač, strojmistr a strojvedoucí. Přepravní zaměstnanci jsou celní zástupce, nákladní pokladník, komerční pracovník, referent dopravy a přepravy, tranzitér, tranzitér přípravář, vozový dispečer a vozový disponent. Skupinu technických zaměstnanců tvoří vozmistři.

4.1 Kvalifikace zaměstnanců²⁷

Příslušná kvalifikace je požadována u zaměstnanců před zařazením do pracovního chodu společnosti. Kvalifikace se získává školním vzděláváním, vyučením, zaškolením nebo zaučením, zkouškami, školením, odbornou praxí a dalším vzděláváním v průběhu výkonu příslušné pracovní činnosti. Každý zaměstnanec je povinen sám si soustavně prohlubovat kvalifikaci k výkonu práce sjednané v pracovní smlouvě. Prohlubování kvalifikace zahrnuje též účast na povinných školeních nebo seminářích. Zaměstnavatel je povinen vytvořit pro zaměstnance podmínky prohlubování kvalifikace k výkonu práce sjednané v pracovní smlouvě. Zaměstnavatel je oprávněn nařídit zaměstnanci účast na školení nebo semináři k udržování a prohlubování kvalifikace.

4.2 Vzdělávání zaměstnanců²⁸

Vzdělávání zaměstnanců zabezpečují školící organizace na základě požadavků odborných útvarů společnosti ČD Cargo. Dodavatelské školící subjekty předloží platný certifikát, který dokladuje oprávnění k požadované činnosti. Školící organizací může být také zaměstnanec splňující zvláštní předpoklady.

Zaměstnanec, který je oprávněn provádět školení a zkoušky musí splňovat tyto předpoklady:

- být držitelem pověření ke školení nebo k provádění a organizaci zkoušek vydaného ředitelem GŘ ČDC na základě doporučení příslušného odboru ČD Cargo, případně ředitelem JOS, jejichž IN a činnosti zaměstnance školí, případně zkouší,
- mít platnou vyšší nebo shodnou odbornou zkoušku s tříletou praxí v příslušné činnosti,

²⁷ Zkušební a výcvikový řád ČD Cargo, a. s. PERs28-B-2009

²⁸ Zkušební a výcvikový řád ČD Cargo, a. s. PERs28-B-2009

- mít absolvované pedagogické vzdělání v rozsahu nejméně kurzu pedagogického minima,
- další předpoklady dle rozhodnutí ředitele příslušného odboru ČD Cargo.

4.3 Výcvik zaměstnanců

Zaměstnanec, který je pověřený vypracováním Plánu výcviku musí s tímto plánem a s osnovou odborné zkoušky seznámit, jak zaměstnance ve výcviku, tak i zaměstnance, kteří budou výcvik provádět. Zda zaměstnanci ve výcviku správně pochopili smysl a uplatňování interní normy²⁹, předpisů a směrnic v praxi se průběžně přesvědčují vedoucí zaměstnanci.

Ředitel JOS odpovídá za:

- zajištění odborné a provozní přípravy nově přijatých zaměstnanců nebo zaměstnanců přeřazených k jiným pracovním činnostem,
- vypracování konkrétního plánu výcviku zaměstnance podle podmínek výcviku stanovených osnovami odborných zkoušek,
- přidělení zaměstnance na vhodné (výcvikové) pracoviště,
- svěření zaměstnance k výcviku jen odborně zkušenému zaměstnanci,
- přidělení potřebných platných služebních pomůcek, interní normy a předpisů zaměstnancům ve výcviku.

Příprava zaměstnanců k samostatnému výkonu práce je organizována ve třech časových obdobích, jejichž délka je stanovena ředitelem JOS v souladu s interní normou Zkušební a výcvikový řád. První období je obdobím úvodním, ve kterém se nově přijatý nebo proškolený zaměstnanec postupně seznamuje s pracovním prostředím a organizací pracoviště, jeho vybavením, pomůckami, základními pracemi, předpisy o bezpečnosti a ochraně při práci, technologickou dokumentací provozního

²⁹ Interní norma = Zkušební a výcvikový řád ČD Cargo, a. s. PERs28-B-2009

pracoviště, základní dopravní dokumentací provozovatele dráhy a ostatními předpisy a směrnicemi.

V druhém období před odbornou zkouškou, v období odborné přípravy se zaměstnanec teoreticky i prakticky seznamuje se všemi provozními pracemi a úkony potřebnými pro pracovní činnost, na kterou se připravuje. Požadavky přípravy lze považovat za splněné, ovládá-li zaměstnanec všechny potřebné pracovní činnosti a postupy práce.

Před odbornou zkouškou v posledním období provozní přípravy se zaměstnanec učí samostatně pracovat, dodržovat technologické postupy úkolů s ohledem na bezpečnost a plynulost železničního provozu a ochranu životního prostředí. Zaměstnanec je pod dozorem pověřeného zaměstnance, který odpovídá za dodržování příslušných předpisů a norem. Období odborné a provozní přípravy je možné sloučit podle povahy pracovních činností. Ke konci tohoto období pověřený zaměstnanec pomocí praktické zkoušky prověří, zda zaměstnanec, který prošel výcvikem je schopen samostatně konat činnosti, na které byl tento výcvik zaměřen.

Ředitel JOS může výcvik zkrátit nebo předčasně ukončit. Zkrácení výcviku musí být se souhlasem zaměstnance a objevuje se v případech, kdy zaměstnanec prokazuje výtečné teoretické i praktické znalosti a dovednosti. Předčasné ukončení je z důvodu, že zaměstnanec nevykazuje odpovídající teoretické i praktické znalosti a dovednosti.

4.4 Zkoušky

Zkouška slouží k zjišťování, jak je zaměstnanec teoreticky i prakticky připraven k samostatnému výkonu pracovní činnosti. Základní kvalifikační podmínkou pro zařazení zaměstnance je úspěšné vykonání předepsaných zkoušek. Ke zkoušce přihlašuje zaměstnance ředitel JOS, který odpovídá za splnění všech předpokladů pro složení zkoušky a

správnost údajů uvedených v přihlášce. Datum a místo zkoušky je oznámeno řediteli JOS do 14 dnů po obdržení přihlášky.

Vedoucí zaměstnanci útvarů generálního ředitelství a JOS jsou povinni vytvořit potřebné podmínky pro uvedenou činnost zaměstnancům, kteří jsou pověřeni výkonem a organizací zkoušek. Zkouška nebo její část v jednom kalendářním dni, nesmí trvat déle než šest hodin. Pokud je zkouška vícedenní, zkoušející musí být o časovém rozsahu zkoušky předem informováni. Písemná část vždy předchází části ústní u zkoušky odborné, rozdílové a mimořádné. Každá část zkoušky se hodnotí samostatně podle stupnice prospěl či neprospěl. Pokud je zkouška ve všech částech ohodnocena stupněm prospěl, považuje se za úspěšně vykonanou. Je-li zaměstnanec v některé části zkoušky ohodnocen stupněm neprospěl, musí vykonat z této části opravnou zkoušku.

Odborná zkouška

Tuto zkoušku musí vykonat všichni zaměstnanci, kteří přímo zasahují do řízení a provozování dráhy a drážní dopravy vždy před zahájením samostatného výkonu pracovní činnosti, pro kterou je předepsána. Kdežto zaměstnanci, kteří přímo nezasahují do řízení a provozování dráhy a drážní dopravy vykonávají odbornou zkoušku do tří měsíců po uvedení do funkce. U zaměstnance, který splní všechna předepsaná povinná školení a semináře, platí odborné zkoušky po celou dobu výkonu práce.

Mimořádná zkouška

Mimořádná zkouška se nařizuje při vydání nových interních norem a směrnic nebo při vydání jejich závažných oprav, které svým rozsahem mění dosavadní výkon provozních nebo přepravních činností. Tato zkouška není komisionální, to znamená, že se nevydává žádné potvrzení o zkoušce.

Periodická zkouška

Periodické zkoušky jsou zkoušky nekomisionální a jsou vykonávány v rozsahu odborné zkoušky. Zkouška je uskutečněna v cyklech určených osnovou dané zkoušky od vykonání odborné, periodické a mimořádné zkoušky. Nevyhlašují se termíny této zkoušky.

Zkouška způsobilosti

Zkouška způsobilosti je určena pro zaměstnance, kteří nemusí mít znalost v plném rozsahu odborné zkoušky. Vykonává se pro zabezpečení samostatného provádění jednoduchých dílčích úkonů v železničním provozu. Souhrn zkoušek způsobilosti nenahradí odbornou zkoušku.

Zkouška praktické způsobilosti

Tuto zkoušku je nutno úspěšně vykonat před zařazením k samostatnému výkonu práce, při přeřazení zaměstnance na jiné pracoviště a po odborné či mimořádné zkoušce. Zkouška praktické způsobilosti slouží k ověření znalostí praktické obsluhy technických zařízení, které jsou zaměstnancem obsluhovány. Pod technickým zařízením si můžeme představit zabezpečovací zařízení, radiostanice, informační systémy nebo nouzové zastavení vlaku.

4.5 Vzdělávací aktivity

4.5.1 Vstupní školení

Před zařazením do výcviku musí být zaměstnanec řádně seznámen s Pracovním řádem organizace a s právními předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, požární ochrany a ochrany životního prostředí, jež musí při své práci dodržovat dle zákoníku práce.

Každý nový zaměstnanec musí před zařazením do výcviku absolvovat vstupní školení v kabinetu bezpečnosti práce v následujícím členění:³⁰

- provozní minimum,
- ochrana životního prostředí,
- všeobecné školení o přepravě nebezpečných věcí,
- požární ochrana,
- bezpečnost provozu a bezpečnost a ochrana zdraví při práci,
- rizika práce a přijatá opatření k ochraně před jejich působením,
- odborná způsobilost v elektrotechnice,
- ohlašování mimořádných událostí ve smyslu předpisu ČD D17 (Předpis pro hlášení a šetření mimořádných událostí).

Školící organizace zabezpečuje tento druh školení. Zaměstnanci po přerušení práce trvající déle než třináct měsíců se opakovaně zúčastní kabinetu bezpečnosti práce. Školení ve vstupním kabinetu bezpečnosti práce nemusí absolvovat:³¹

- zaměstnanec – důchodce, který bez přerušení práce pracuje dále ve stejné funkci při stejných zásadách bezpečnosti práce, i když došlo ke změně pracovní smlouvy nebo sepsání nové,
- důchodce, který nastoupil do pracovního poměru k ČD Cargo po skončení předchozího pracovního poměru v době, která nepřekročí šest měsíců a která je zařazen do funkce se stejnými zásadami bezpečnosti při práci jako při odchodu do důchodu,
- zaměstnanci přeložení na jinou funkci při stejných zásadách bezpečnosti práce, popřípadě do stejné funkce k jiné JOS.

Vstupní školení u JOS se zaměřením na vykonávanou práci a seznámení s pracovištěm

Před nástupem výkonu práce nového či přeřazeného zaměstnance musí být provedeno jeho seznámení s pracovištěm, jeho riziky a

³⁰ Zkušební a výcvikový řád ČD Cargo, a. s. PERs28-B-2009

³¹ Zkušební a výcvikový řád ČD Cargo, a. s. PERs28-B-2009

seznámení s kategorií vykonávané práce a proškolení se zaměřením na konkrétně vykonávanou práci. Vedoucí zaměstnanci JOS nebo jimi pověření odborně způsobilí zaměstnanci provádí vstupní instruktáž na pracoviště zaměstnance. Opětovného přeškolení a přezkoumání na pracovišti se zúčastní zaměstnanci, kteří jsou přeloženi na jinou v práci, kdy dochází k zásadním změnám ve vykonávané práci a také zaměstnanci po přerušení práce déle než třináct měsíců.

Požární školení

Směrnice týkající se požárního školení je závazná pro zaměstnance ČD Cargo a pro osoby, které se oprávněně mohou vyskytovat při provozovaných činnostech ČD Cargo a nejsou v pracovním poměru nebo obdobném pracovním vztahu k provozovatelům těchto činností. Vedoucí JOS odpovídá za provedení školení ve stanovené lhůtě. Školení zaměstnanců o požární ochraně se provádí zvlášť pro zaměstnance a zvlášť pro vedoucí zaměstnance.³²

Školení o požární ochraně u vedoucích zaměstnanců se provádí při nástupu do funkce. Školení je organizováno formou samostudia a závěrečnou přednáškou v délce nejméně devadesát minut. Školení je zakončeno písemným testem.

Pokud není v podmínkách požární bezpečnosti častější potřeba školení, zaměstnanci jsou školeni jednou za dva roky. Školení zaměstnanců je organizováno formou samostudia nebo přednášky dle schváleného tematického plánu v délce nejméně padesát minut. Kontrolní pohovor zakončuje školení a zjišťuje, zda zaměstnanec porozuměl dané problematice a dostal odpovědi na své dotazy.

Odbor lidských zdrojů generálního ředitelství ČD Cargo zabezpečuje školení vedoucích zaměstnanců i zaměstnanců a provádí ho odborně způsobilá osoba požární ochrany jednou za tři roky.

³² § 16 zákona č. 133/1985 Sb., o požární ochraně, ve znění pozdějších předpisů

Základní odborná způsobilost v elektrotechnice³³

Stupeň elektrotechnické kvalifikace a rozsah odborných znalostí příslušného stupně elektrotechnické kvalifikace je určen pracovním zařazením zaměstnance, právními předpisy a normami, místními pracovními a bezpečnostními předpisy a specifickými požadavky kladenými na zaměstnance ČD Cargo a provozováním jednotlivých typů elektrických zařízení.

Odborná způsobilost dle vyhlášky č. 50/1978 Sb.

Tuto vyhlášku musí splňovat všichni zaměstnanci ČD Cargo, kteří nemají stanovený vyšší stupeň odborné způsobilosti v elektrotechnice. Stupeň kvalifikace pracovník seznámený získá zaměstnanec ve vstupním kabinetu bezpečnosti práce, kde je seznámený i s předpisy o zacházení s elektrickými zařízeními v železničním provozu a je také upozorněn na možné ohrožení zdraví těmito zařízeními. U zaměstnanců, kteří provádějí pracovní činnosti na elektrifikovaných tratích, se provede jednorázové seznámení s konkrétními riziky na pracovišti, kdy toto seznámení zajistí ředitel JOS.

Odborná způsobilost dle vyhlášky č. 100/1995 Sb.³⁴

Zaměstnanci, kteří vykonávají činnost na určených elektrických technických zařízeních dle uvedené vyhlášky a v jejich blízkosti, musí splňovat elektrotechnickou kvalifikaci nejméně osoba poučená podle uvedené vyhlášky. Provozovatel el. zařízení zajistí seznámení, upozornění, praktické zaškolení a ověření znalosti osoby poučené. Proškolení o získání odborné způsobilosti je pomocí instruktáže, kdy součástí instruktáže je i praktické zaškolení.

³³ Zkušební a výcvikový řád ČD Cargo, a. s. PERs28-B-2009

³⁴ Zkušební a výcvikový řád ČD Cargo, a. s. PERs28-B-2009

Vyšší elektrotechnická kvalifikace

Proškolení a zkoušky se provádí podle dvou vyhlášek. Zaměstnancům, kteří vykonávají činnost na elektrickém určeném technickém zařízení nebo v jeho blízkosti, určuje stupeň elektrotechnické způsobilosti, způsob školení a zkoušek první vyhláška.

Podle druhé vyhlášky jsou zaměstnanci přezkušováni podle rozsahu vykonávané činnosti a pracovního zařazení v tříletých cyklech. Ředitel příslušného odborného útvaru nebo JOS zodpovídá za dodržování zmíněného cyklu.

Každý útvar GŘ ČDC je povinen sledovat informace o nově vydaných právních předpisech nebo normách, jejich změnách a doplňcích a zařazovat do osnov školení, zkoušek a seminářů. Všechny nové informace jsou zveřejňovány ve Věstníku Úřadu pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví. Zaměstnavatel při zajištění bezpečného stavu pracoviště vychází z hodnocení rizik vyplývajících z možných zdrojů ohrožení bezpečnosti a zdraví zaměstnanců ve vztahu k vykonávané činnosti, zejména z posouzení možností omezení úrovně rizikových faktorů pracovních podmínek, požadavků na ochranu zaměstnanců před účinky škodlivin a rizik vyplývajících z provozování a používání výrobních a pracovních prostředků a zařízení.³⁵

4.5.2 Kurzy

Kurz jako vzdělávací aktivita je určena k získání, prohloubení nebo zvýšení kvalifikace. Kurzy organizuje školící organizace na základě objednávky generálního ředitelství ČD Cargo. Lektori provádí v průběhu kurzu ověřování znalostí, a pokud zaměstnanec prokazuje nedostatečné znalosti, může být z kurzu vyřazen. Vyřazení z kurzu projednává příslušný lektor s ředitelem JOS. Při ukončení kurzu zaměstnanci obdrží doklad o absolvování kurzu.

³⁵ Zkušební a výcvikový řád ČD Cargo, a. s. PERs28-B-2009

Nákladní doprava a přeprava

V nákladní dopravě a přepravě existují dva kurzy. Kurz k odborné zkoušce PZ – 1 a Kurz k odborné zkoušce PK – 2. Kurz k odborné zkoušce PZ – 1 trvá celkem dvanáct dnů, přičemž každý den zabere 7,5 hodiny. Kurz k odborné zkoušce PK – 2 je rozložen do pěti dnů, kdy každý den je v rozsahu 7,5 hodiny.

Technická služba vozová

Kurz k odborné zkoušce TV – 1 vozmistr ND

Zaměstnanec, který má být zařazený do výcviku na vozmistra musí mít výuční list či maturitu v oboru strojním či elektro nebo maturitu všeobecnou či jiného zaměření. Délka výcviku je dle vzdělání zaměstnance.

Řízení provozu a organizování drážní dopravy

Odborná zkouška pro pracovní činnost strojvedoucí

Strojvedoucí provádí dozor nad jízdním výcvikem a musí mít praxi v řízení hnacích vozidel nejméně pět let. Závěrečná zkouška se skládá z písemného testu a ústní části.

Kurzy pro strojvedoucí jsou Kurz – M základní, Kurz – E1 základní, Kurz – přeškolení na E 1, Kurz – přeškolení na E 2, Kurz – přeškolení na E 3, Parní hnací vozidla, Elektrická hnací vozidla (z jiného druhu hnacích vozidel vyjma elektrických), Elektrická hnací vozidla (z jiného druhu elektrických hnacích vozidel) a Motorová hnací vozidla.

4.5.3 Povinné školení a semináře

Školení slouží k udržování, prohlubování, doplňování a ověřování odborných znalostí u zaměstnanců. Průběžné ověřování znalostí je prováděno písemně nebo elektronicky a pomáhá k odstraňování příčin chyb při provozních činnostech. Konečné výsledky ověřování znalostí u

zaměstnanců předkládá školící organizace po ukončení školícího cyklu Odboru lidských zdrojů. Pokud jsou výsledky z ověřování znalostí neuspokojivé, informuje školící organizace ihned ředitele JOS a sám ředitel JOS rozhoduje o způsobu opakování ověřování znalostí povinného školení.

Povinné školení a semináře se dělí na několik částí:³⁶

- D = dopravní,
- N = nákladní přeprava,
- T = technické,
- V = všeobecné.

Školení části V lze začlenit do části D, N nebo T. Seznam povinně školených zaměstnanců a rozsah jednotlivých školení jsou uvedeny v Příloze 3. Pověřením zaměstnanci generálního ředitelství ČD Cargo jsou oprávněni osobně kontrolovat dodržování předepsané náplně školení v daném období, kvalitu a obsah školené látky včetně způsobu ověřování znalostí. Účast zaměstnanců na povinné školení a vzdělávací aktivity bude vedena elektronicky prostřednictvím přihlašovacího programu ESP u školící organizace. Na závěr školení zaměstnanec potvrdí vlastnoručním podpisem svoji účast na školení a fakt, že přednášené látce rozuměl.

4.5.4 Jazykové kurzy ³⁷

Polozicím obchodního ředitele, provozního ředitele, finančního ředitele, ředitele odboru včetně jejich zástupců, vedoucího oddělení a dalším funkcím s pracovní náplní jednání v cizím jazyce je přidělen alespoň jeden kvalifikační předpoklad dosažení znalosti jednoho cizího jazyka minimálně na úrovni B1³⁸ dle Společenského evropského referenčního rámce.

Výuka jazyků probíhá ve spolupráci se dvěma společnostmi. První společností je Dopravní vzdělávací institut, a. s. pouze pro region Praha.

³⁶ Zkušební a výcvikový řád ČD Cargo, a. s. PERs28-B-2009

³⁷ Opatření k výuce jazyků ve školním roce 2010/2011 ve společnosti ČD Cargo, a. s.

³⁸ B1 – pokročilý uživatel jazyka

Pro všechny ostatní regiony je společnost Jamec Cook Languages, s. r. o. Jmenované dvě společnosti nabízejí výuku angličtiny, angličtiny s rodilým mluvčím, francouzštiny, němčiny, němčiny s rodilým mluvčím, italštiny, ruštiny a španělštiny.

Jazyková výuka je organizována formou skupinového kurzu nebo individuálně, a to vždy 1x týdně dvě vyučovací hodiny v období září – leden (1. pololetí) a únor – červen (2. pololetí). V každém pololetí je rozsah výuky 36 vyučovacích hodin. Na konci každého pololetí bude provedeno jednotné písemné přezkoušení, vypovídající o úrovni dosažených znalostí. Učebnice jsou shodné pro všechny skupiny a posluchači si je zajistí na své náklady. Výuka jazykových kurzů je hrazena s centrálního sociálního fondu, ale pouze výuka jednoho cizího jazyka. Ceník jazykových kurzů a testů je uvedený v Příloze 4.

Pro kurz s rodilým mluvčím je vyžadována znalost minimálně šest ročníků cizího jazyka. Zaměstnanci se do kurzu zapisují prostřednictvím přihlášky s vlastnoručním podpisem, kdy přihlášku postoupí řediteli JOS ke schválení. Ředitel JOS se svým podpisem zavazuje, že bude zaměstnance uvolňovat z pracovní doby pro potřeby daného jazykového kurzu. Jazykové kurzy neslouží k zvyšování kvalifikace dle § 231 Zákoníku práce, jsou určeny pouze k osobním potřebám zaměstnance. Doba strávená na jazykovém kurzu se tedy nezapočítává do pracovní doby.

Pokud jde o celoroční prezenční jazykové vzdělávání je kurz vždy ukončen závěrečným testem vždy na konci školního roku. Závěrečný test slouží k prověření znalostí nabyté během výuky. V případě, že uchazeč nesloží závěrečný test, má možnost jednoho opravného termínu, který si hradí na vlastní náklady. Složení závěrečného testu je časově omezené, a pokud zaměstnanec nesloží závěrečný test nebo se k němu nedostaví ani v náhradním termínu, je povinen uhradit celou částku za jazykové vzdělávání.

Ve zcela výjimečných a odůvodněných případech je možné se z kurzu odhlásit pomocí předepsaného formuláře. V tomto případě je zaměstnanec vždy povinen uhradit částku dle celkových možných vyučovacích hodin do data podání odhlášky. Pokud se zaměstnanec odhlašuje z kurzu ve 2. pololetí, musí mít úspěšně absolvovaný pololetní test. Zda účastník absolvuje test neúspěšně, nejedná se o řádné ukončení kurzu a účastník je povinen uhradit celou částku za jazykové vzdělávání včetně DPH.

Pro zaměstnance jsou k dispozici i elektronické vzdělávací kurzy, které jsou zveřejněny na vzdělávacím portálu ČD Cargo.³⁹ Zaměstnanci mají na výběr z kurzu angličtiny (začátečník, středně pokročilý, pokročilý), Business English a němčina (začátečník, středně pokročilý, pokročilý). Elektronické jazykové kurzy LANGMaster patří svým obsahem, formou a didaktikou k nejlepším kurzům na světovém trhu a získaly řadu světových a domácích ocenění. Tyto elektronické kurzy jsou určeny především pro zaměstnance, kteří z časových důvodů nestíhají prezenční výuku pro zaměstnance. Přístup do kurzů je omezen, kurzy jsou přístupné pouze pro třicet zaměstnanců pro kurz angličtiny a němčiny. Pro kurz Business English je kurz omezen do patnácti zaměstnanců. Uchazeči o elektronický kurz se mohou přihlásit prostřednictvím přihlášky.

4.6 Analýza dotazníkového šetření

Dotazníky jsem ve společnosti ČD Cargo distribuovala pomocí dozorčího PP Ostrava hl. n. Zpracovaný dotazník jsem poslala e-mailem panu dozorčímu, který celkem vytisknul 146 dotazníků a rozdál je mezi zaměstnance. Dotazníky byly rozmístěny mezi provozní, přepravní a technické pracovní pozice, aby vyhodnocení získaných údajů bylo objektivní. Z celkového počtu rozdaných dotazníků se mi po měsíci vrátilo 97 dotazníků. Návratnost dotazníků byla 66, 45 %.

³⁹ <<http://www.elearning.cdcargo.cz>>

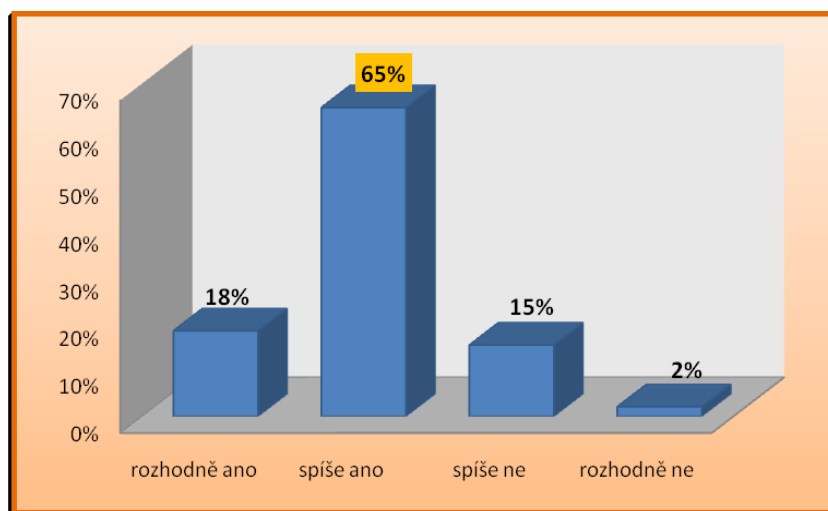
Všechny vrácené dotazníky jsem nemohla použít k závěrečnému vyhodnocení, jelikož byly nesprávně nebo neúplně vyplněny. Správnost vyplněných dotazníků činila 55, 67 %. Správně vyplněné dotazníky jsem zpracovala pomocí programu Microsoft Office Excel. K vyhodnocení dotazníků jsem použila procentuální vyjádření a grafické znázornění pomocí sloupcového a koláčového grafu. Dotazník je uvedený v Příloze 5.

Dotazník obsahuje 20 otázek, které jsou rozděleny do dvou částí. V první části jsou otázky zaměřené na vzdělávání zaměstnanců a v druhé části na identifikační údaje. Otázky zaměřené na vzdělávání samozřejmě převažují nad otázkami identifikačními. Při výběru otázek jsem dala přednost otázkám uzavřeným, u kterých zaměstnanci vybírali z daných možností. Pouze jedna otázka je kladena jako otevřená, kde zaměstnanci vepsali odpověď na položenou otázku.

1. otázka: Jste spokojen/a s úrovní vzdělávání ve Vaší společnosti?

Při spokojenosti s úrovní vzdělávání převládla kladná část odpovědí, kdy rozhodně ano je spokojeno 18 % dotazovaných a spíše ano 65 %. Záporná část odpovědí byla zastoupena 17 %, kdy pro spíše ne je 15 % a pro rozhodně ne 2 % dotazovaných.

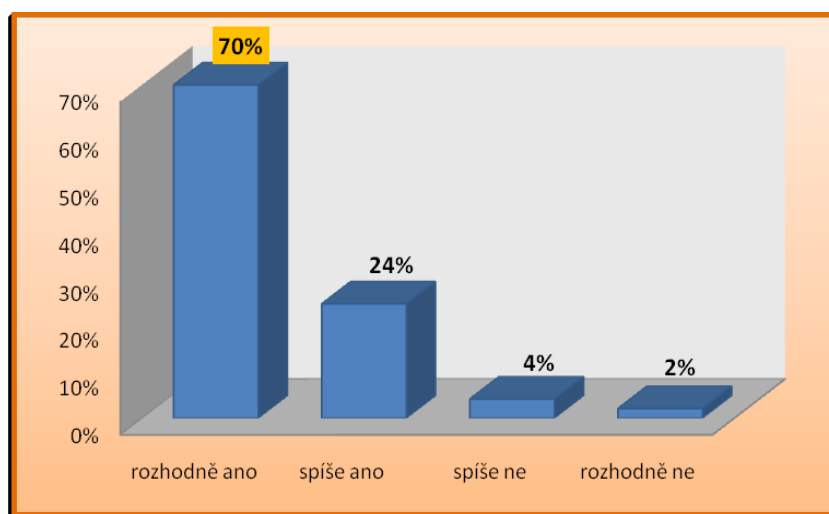
Graf 4.1 Spokojenost s úrovní vzdělávání ve společnosti



2. Myslíte si, že je vzdělávání potřebné pro výkon Vaší pracovní pozice?

Většina dotazovaných zaměstnanců si je vědoma, že vzdělávání je potřebné pro výkon jejich pracovní pozice. Pro odpověď rozhodně ano je 70 %, pro spíše ano 24 %, pro spíše ne 4 % a pro rozhodně ne 2 %.

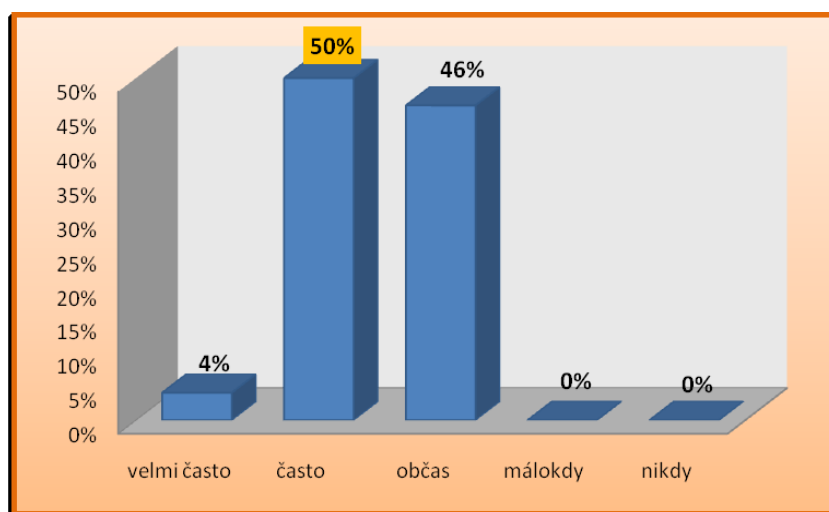
Graf 4.2 Potřeba vzdělávání pro výkon pracovní pozice



3. Vzdělávání v ČD Cargo, a. s. podle Vašeho názoru probíhá?

Cílem této otázky bylo zjistit, v jakých časových intervalech podle zaměstnanců probíhá vzdělávání. Na jedné straně podle 50 % dotazovaných vzdělávání probíhá často, na druhé straně si 46 % dotazovaných myslí, že občas. Pouze 4 % si myslí, že vzdělávání probíhá velmi často. Časové intervaly školení jsou závislé na pracovní pozici zaměstnance.

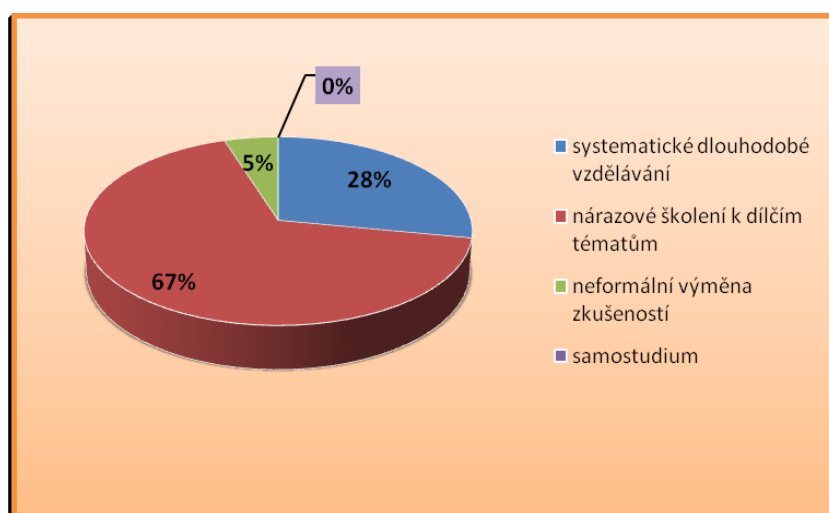
Graf 4. 3 V jakých časových intervalech probíhá vzdělávání



4. Jakému typu vzdělávání dáváte přednost?

Podle průzkumu zaměstnancům nejvíce vyhovuje nárazové školení k dílčím tématům při jejich dalším vzdělávání. Tento typ byl zastoupený 67 % odpovědí. Druhým oblíbeným typem je systematické dlouhodobé vzdělávání, které má 28 % a na třetím místě je neformální výměna zkušeností s 5 %. Poslední uvedený typ, kterým je samostudium, má nulové zastoupení.

Graf 4. 4 Upřednostňovaný typ vzdělávání



5. S čím nejste v oblasti vzdělávání a rozvoje ve Vaší společnosti spokojeni?

Otázka byla položena jaká otevřená, proto k vyhodnocení nepoužiji grafické znázornění ani jednoho z grafů, ale slovní zhodnocení.

S oblasti vzdělávání a rozvoje bylo spokojeno 45 % dotazovaných. Spokojenost zaměstnanců se sice blíží k 50 %, ale nepřevyšuje zmiňovanou polovinu spokojenosti. Z toho vyplývá, že zaměstnanci nejsou příliš se současným systémem vzdělávání a rozvoje plně spokojeni.

Další častou zmiňovanou odpovědí byla, že zaměstnanci nemají oblast vzdělávání a rozvoje s čím posoudit, jelikož jde to jejich první zaměstnání. Tato odpověď byla zastoupena 17 %.

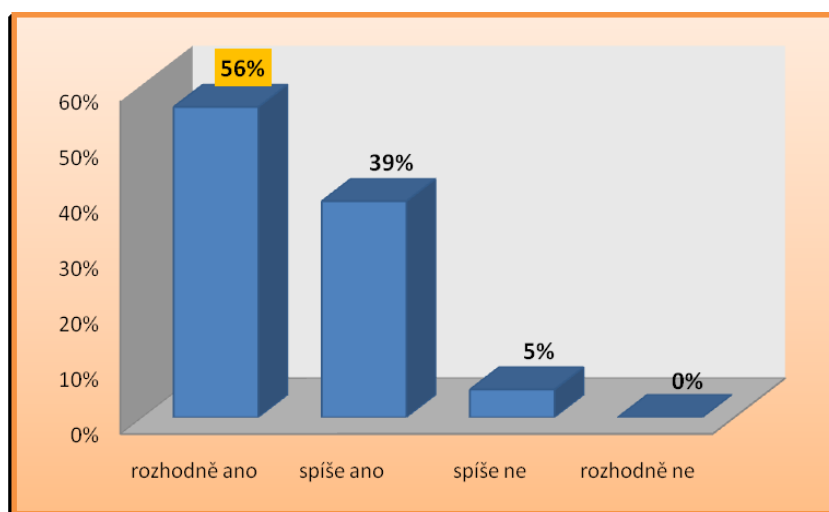
Dále 9 % dotazovaných není spokojeno s časovou náročností školení, která jsou navíc velmi vzdálena. Tato odpověď neodpovídá skutečnosti, neboť školení se provádí ve školicím středisku v Ostravě. Ovšem pokud se zaměstnanci nevejdou do termínů v Ostravě z osobních důvodů, např. dovolené, musí absolvovat školení v České Třebové nebo v Přerově.

Nakonec zmiňuji odpovědi, které byly zastoupeny 2 % – 4 %, např. dotazovaným nevyhovovaly časy jazykových kurzů, je málo praktických ukázek během školeních, nedostatek studijních materiálů, špatná kvalita učeben a odlišnosti v předpisech a praxi.

6. Jste dostatečně a včas informováni o probíhajících školeních a kurzech?

Z průzkumu ve společnosti vyplývá, že zaměstnanci jsou dostatečně informováni o probíhajících školeních a kurzech. Odpovědi jsou převážně kladné. Odpověď rozhodně ano vybralo 56 % dotazovaných zaměstnanců, 39 % zaměstnanců odpovědělo spíše ano a 5 % zaměstnanců odpovědělo spíše ne. Odpověď rozhodně ne neodpověděl žádný z dotazovaných.

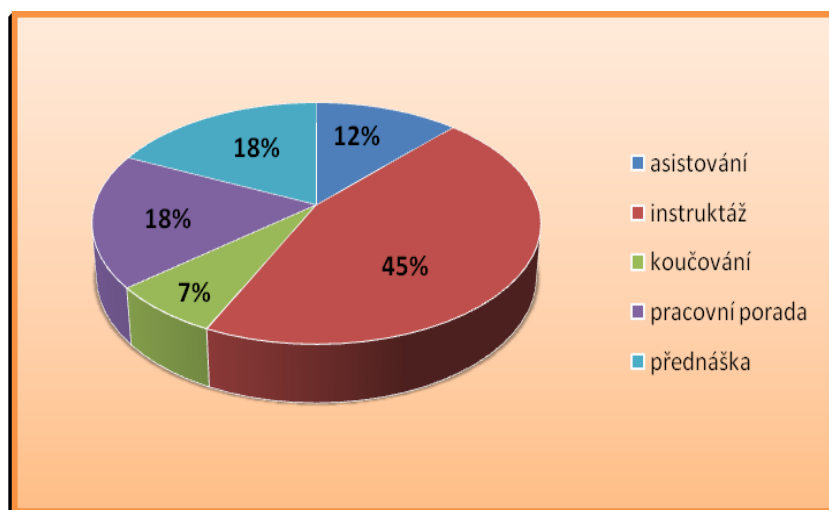
Graf 4. 5 Včasná informovanost o probíhajících školeních



7. Jaká metoda vzdělávání by Vám v budoucnu nejvíce vyhovovala?

Nejčastější metodou, která by dotazovaným zaměstnancům v budoucnu nejvíce vyhovovala, byla instruktáž s 45 %. Dále následovaly pracovní porada a přednáška s 18 %, asistování s 12 % a poslední koučování se 7 %.

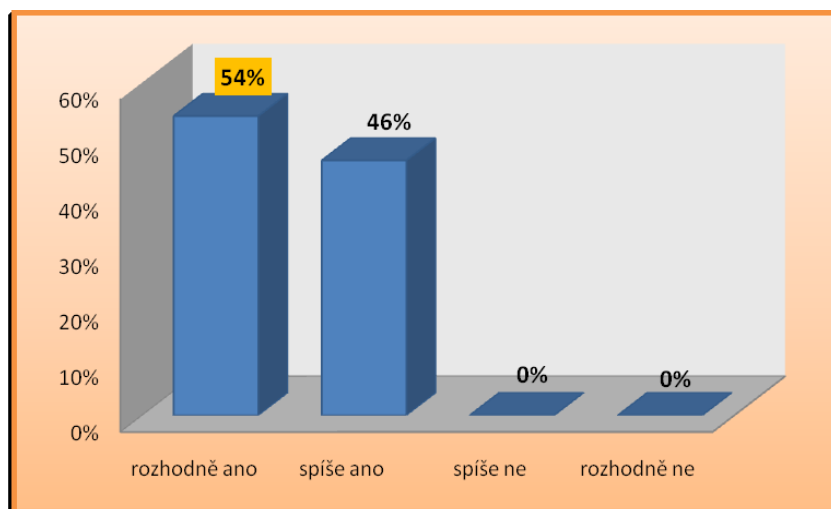
Graf 4. 6 Nejvíce vyhovující metoda vzdělávání v budoucnu



8. Považujete za důležité podnikové vzdělávání?

U této otázky jsou odpovědi vyjádřeny pouze kladně. Z toho vyplývá, že všichni dotazovaní zaměstnanci považují podnikové vzdělávání za důležité. Odpověď rozhodně ano uvedlo 54 % a odpověď spíše ano 46 %.

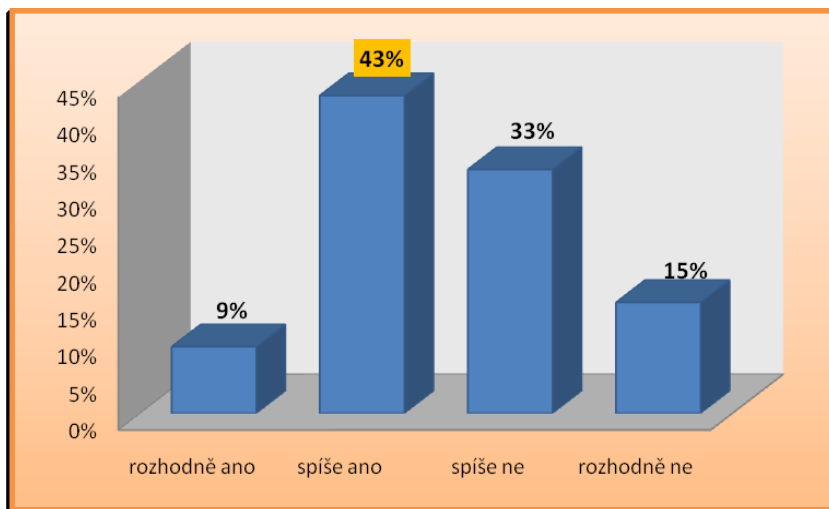
Graf 4. 7 Důležitost podnikového vzdělávání



9. Byli byste ochotni připlatit si za vzdělávání zvyšující Vaši kvalifikaci?

Cílem otázky bylo zjistit, zda zaměstnanci jsou ochotni si připlatit za vzdělávání, které jim zvýší jejich kvalifikaci. Odpovědi byly poměrně vyrovnané, kladně odpovědělo 52 % a záporně 48 % dotazovaných. Odpověď rozhodně ano použilo 9 % dotazovaných zaměstnanců, spíše ano 43 %, spíše ne 33 % a rozhodně ne použilo 15 % zaměstnanců.

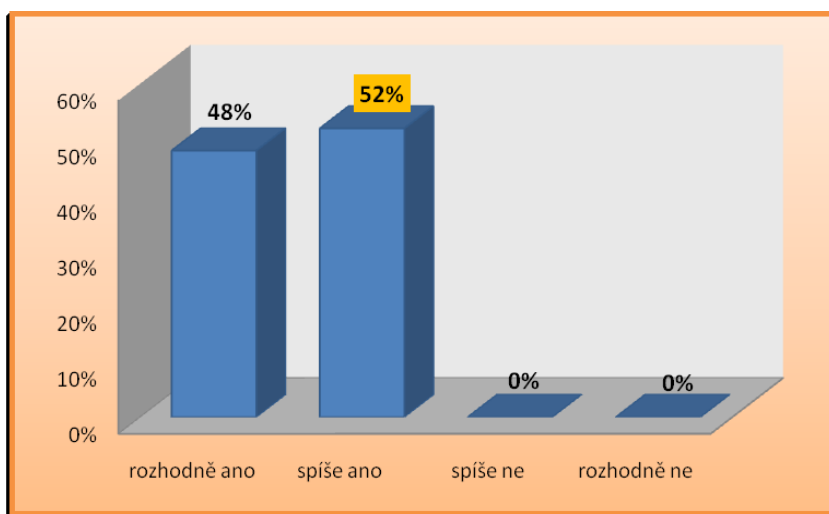
Graf 4. 8 Ochota zaměstnanců připlatit si za vzdělání zvyšující jejich kvalifikaci



10. Využíváte získané znalosti a dovednosti při své práci?

Cílem otázky bylo zjistit, zda zaměstnanci využívají získané znalosti a dovednosti ze vzdělávacích aktivit při své práci. Všichni dotazovaní zaměstnanci se shodli, že získané znalosti a dovednosti využívají. Odpověď rozhodně ano zvolilo 48 % a odpověď spíše ano 52 % zaměstnanců.

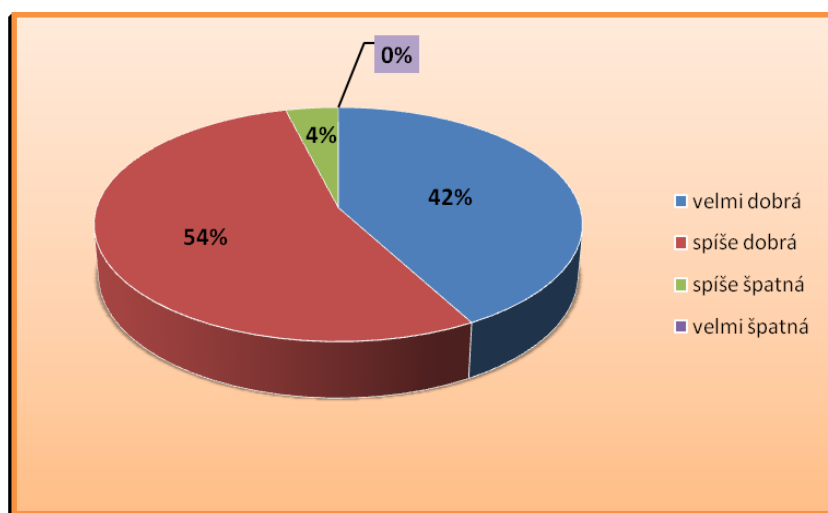
Graf 4. 9 Využívání získaných znalostí a dovedností při práci



11. Jaká je podle Vašeho názoru odborná úroveň školitelů?

V rámci této otázky jsem chtěla zjistit názor zaměstnanců na úroveň školitelů. Ze všech dotazovaných zaměstnanců 42 % uvedlo, že úroveň školitelů je velmi dobrá, 54 % zaměstnanců uvedlo spíše dobrou úroveň a 4 % byly pro spíše špatnou úroveň školitelů. Vzhledem k převládnutí kladných názorů nad zápornými lze soudit, že zaměstnanci jsou s úrovní školitelů spokojeni.

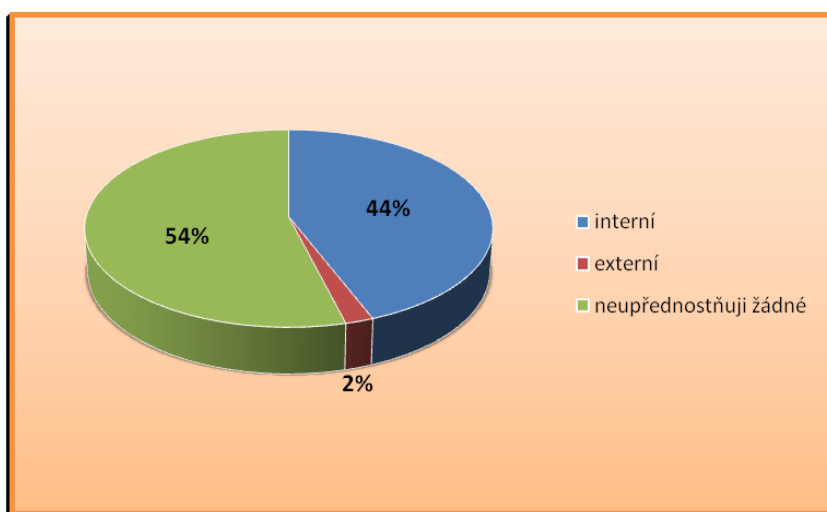
Graf 4. 10 Odborná úroveň školitelů



12. Jaké školitele upřednostňujete?

Větší polovina zaměstnanců, 54 % zvolila odpověď, že neupřednostňuje ani interní ani externí školitele. Interní školitele vybralo 44 % dotazovaných zaměstnanců a pouze 2 % byla pro externí školitele.

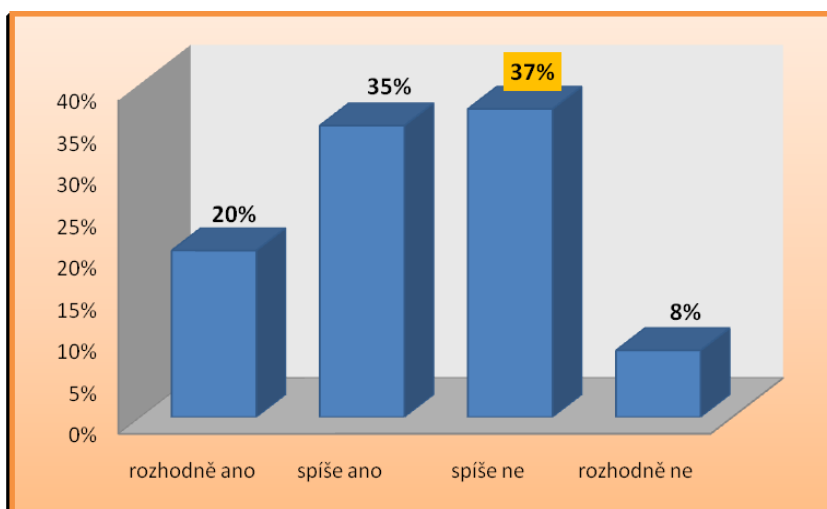
Graf 4. 11 Upřednostňované typy školitelů



13. Máte možnost konzultovat možnosti vzdělávání a rozvoje se svým nadřízeným?

Cílem této otázky bylo zjistit, zda zaměstnanci mají možnost konzultovat možnosti vzdělávání a rozvoje se svým nadřízeným. Výsledky jsou skoro vyrovnané. Příznivé odpovědi jsou zastoupeny 55 % a nepříznivé 45 %. Odpověď rozhodně ano zvolilo 20 % a spíše ano 35 % dotazovaných zaměstnanců. Oproti tomu 37 % uvedlo odpověď spíše ne a 8 % uvedlo odpověď rozhodně ne.

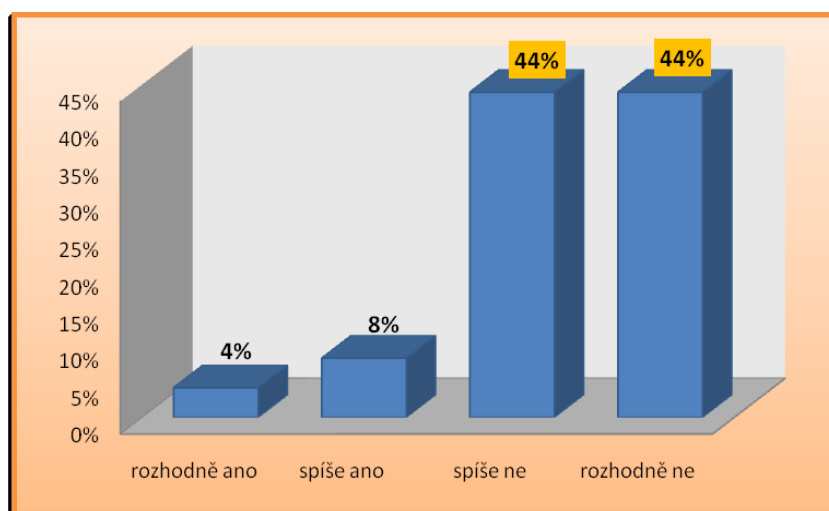
Graf 4. 12 Konzultace s nadřízeným o možnostech vzdělávání a rozvoje



14. Potřebujete k Vaší profesi navštěvovat jazykové kurzy a zdokonalovat se tak v cizím jazyce?

Jazykových kurzů se mohou účastnit všichni zaměstnanci, kteří si podají řádnou přihlášku. Výuka jednoho cizího jazyka je hrazena z centrálního sociálního fondu. Odpověď rozhodně ano zvolilo 4 % dotazovaných a odpověď spíše ano zvolilo 8 % dotazovaných. Obě odpovědi spíše ne a rozhodně ne byly zastoupeny shodně 44 %.

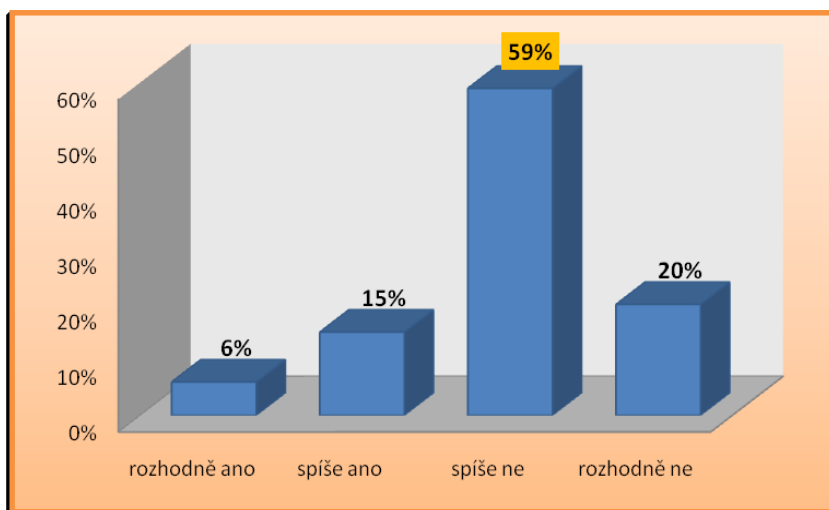
Graf 4. 13 Potřeba návštěvy jazykových kurzů



15. Máte možnost kariérního postupu při zvyšování Vaší kvalifikace?

V rámci této otázky jsem chtěla zjistit, zda zaměstnanci mají možnost kariérního postupu při zvyšování své kvalifikace. Odpovědi na tuto otázka však nejsou příznivé. Ze všech dotazovaných zaměstnanců 59 % zvolilo odpověď spíše ne a 20 % odpověď rozhodně. Pro zápornou část odpovědí hlasovalo 79 % dotazovaných. Pouze 6 % zvolilo rozhodně ano a 15 % spíše ano.

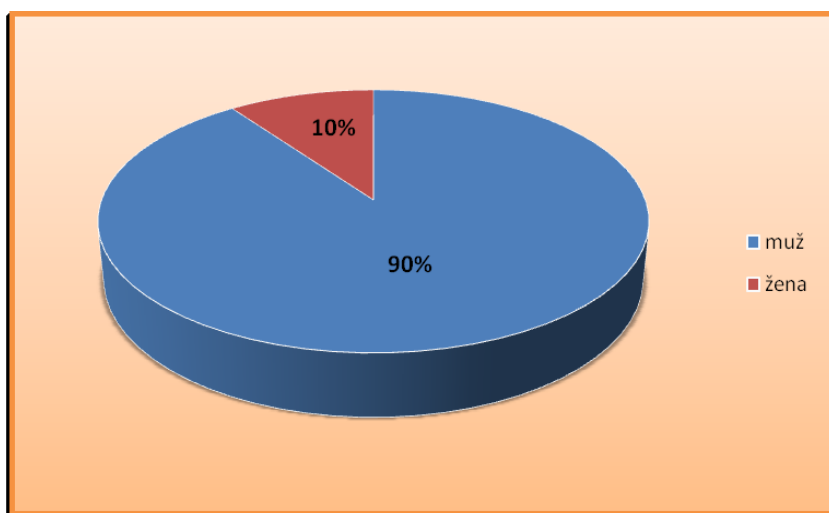
Graf 4. 14 Možnost kariérního postupu při zvyšování kvalifikace



16. Jaké je Vaše pohlaví?

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 90 % mužů a 10 % žen.

Graf 4. 15 Pohlaví

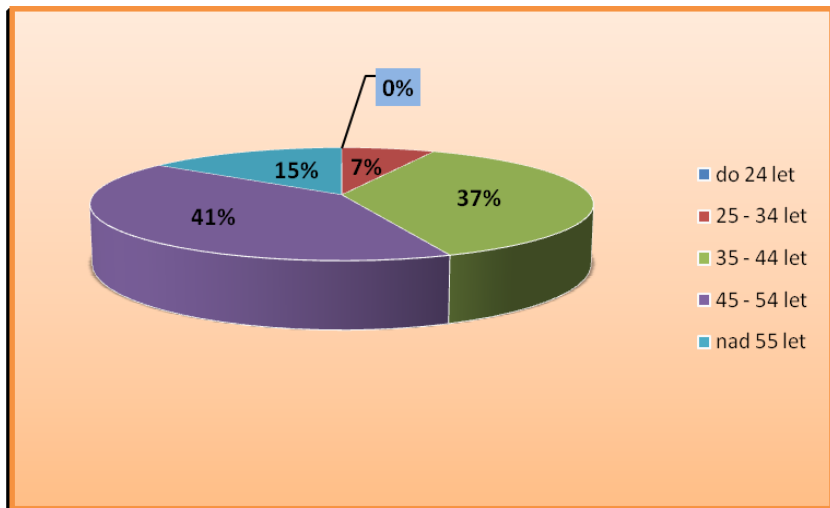


17. Vaše věková skupina?

Dotazovaní zaměstnanci měli na výběr z pěti věkových skupin. Do 24 let se dotazníkového šetření účastnilo 0 % zaměstnanců, ve věkové skupině 25 – 34 let bylo 7 % zaměstnanců, věkovou skupinu 35 – 44 let vybralo 37 % zaměstnanců, 45 – 54 let zvolilo 41 % zaměstnanců a

poslední věkovou skupinu nad 55 let vybralo 15 % zaměstnanců. Nejvíce zastoupená věková skupina byla v rozmezí 45 – 54 let.

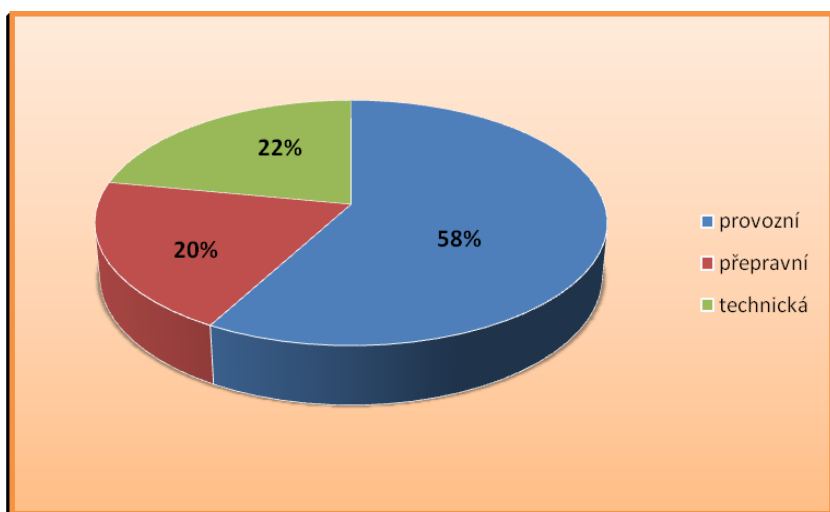
Graf 4. 16 Věková skupina



18. Vaše pracovní pozice ve firmě je?

Pro potřeby této práce a dotazníkového šetření jsem rozdělila zaměstnance PP Ostrava hl. n. do čtyř skupin. Nejpočetnější skupina je zastoupena 58 % provozními zaměstnanci. Přepravní zaměstnanci jsou zastoupeny 20 % a techničtí zaměstnanci 22 %.

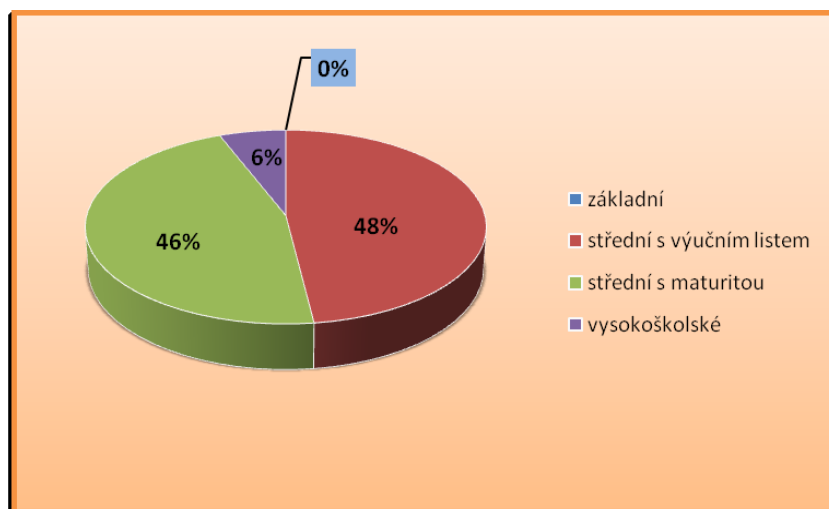
Graf 4. 17 Pracovní pozice



19. Jaké je Vaše dosažené vzdělání?

Dotazníkové šetření se zúčastnilo 0 % zaměstnanců se základním vzděláním, nejvíce dotazovaných zaměstnanců 48 % má střední vzdělání s výučním listem, 46 % má střední vzdělání s maturitou a 6 % zaměstnanců má vysokoškolské vzdělávání.

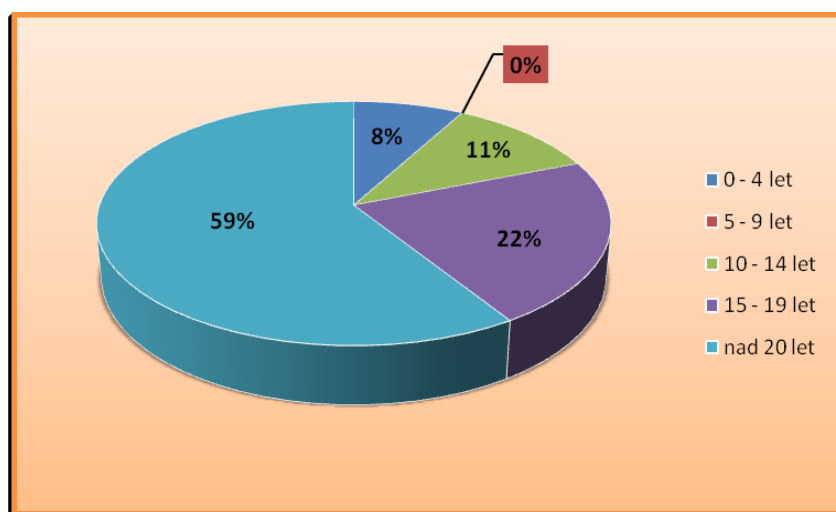
Graf 4. 18 Dosažené vzdělání



20. Jak dlouhou dobu pracujete v organizaci ČD Cargo, a. s.?

Společnost ČD Cargo existuje tři roky. Cílem této otázky bylo zjistit, zda si zaměstnanci uvědomují, že již nepatří pod společnost České Dráhy, ale pod společnost ČD Cargo. Z konečných výsledků vyšlo, že pouhých 8 % dotazovaných zaměstnanců si uvědomuje, že již patří pod ČD Cargo a ne pod České Dráhy. Nejvíce dotazových 59 % zmínilo, že v organizaci ČD Cargo pracují nad 20 let. 22 % pracuje v organizaci 10 – 14 let a variantu 5 – 9 let nezvolil žádný dotazový zaměstnanec.

Graf 4. 19 Délka pracovního poměru



5 Návrhy a doporučení

Společnost ČD Cargo má v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců zavedený systém, který je podrobně rozveden a popsán v jejich interních normách. Ve společnosti je spousta pracovních pozic a povolání, které vyžadují povinné proškolení. V Příloze 6 je přehled potřebných zkoušek na pracovní pozice získaných z dotazníkového šetření. Vybraná povolání využívají pro své vzdělávání kromě školení a seminářů u určené organizace rovněž nejnovější způsob a to je e-learning. Tento moderní způsob je využíván především u přepravních zaměstnanců.

Po zhodnocení dotazníkového průzkumu jsem došla k závěru, že i přes zavedený systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců u tak známé společnosti jako je ČD Cargo, a. s. si mohu dovolit nabídnout několik návrhů a doporučení na zkvalitnění či doplnění stávajícího systému.

Největší problém vidím v tom, že zaměstnanci nemají možnost kariérního postupu při zvyšování své kvalifikace. Zaměstnanci v takové situaci nemají zájem dále se vzdělávat a rozvíjet své schopnosti a dovednosti. Tato situace je také může demotivat a vést k zhoršení

výkonu. Společnosti ČD Cargo chybí hledání a výchova nových kádrů pro vedoucí pozice.

Všichni zaměstnanci by měli mít možnost konzultace svého pracovního rozvoje s nadřízeným. V dotazníkovém šetření uvedlo 55 % dotazovaných zaměstnanců, že mají možnost konzultovat možnosti vzdělávání a rozvoje se svým nadřízeným. Zde bych doporučila větší spolupráci mezi nadřízeným a podřízeným zaměstnancem, přičemž nadřízený by pomáhal podřízenému v jeho plánu osobního rozvoje.

V Příloze 7 je vzor plánu osobního rozvoje, který se může použít u všech zaměstnanců. V plánu osobního rozvoje je uvedený příklad týkající se rozšíření jazykových znalostí zaměstnance. Plán osobního rozvoje zaměstnance je jasný přehled činností, který může zahrnovat formální vzdělávání, samostatné vzdělávání, distanční vzdělávání, práci na projektech, účast na stážích, a další činnosti směřují k rozšíření znalostí a k rozvoji dovedností. Konkrétní návrh plánu osobního rozvoje si navrhuje zaměstnanec sám a poté jej konzultuje se svým nadřízeným. Cílem plánu osobního rozvoje zaměstnance je definovat činnosti, které zajistí rozšíření znalostí a dovedností potřebných pro zlepšení výkonu zaměstnance a pro možný budoucí pohyb v rámci kariéry zaměstnance. Plán osobního rozvoje každého zaměstnance slouží jako důležitý podklad pro sestavování celkového plánu vzdělávání organizace.

Z dotazníkového průzkumu vyplynulo, že 45 % zaměstnanců je se stávajícím systémem vzdělávání spokojeno. Nespokojenost zaměstnanců může být ovlivněna i nedávným snižováním počtu zaměstnanců v ČD Cargo. V důsledku hospodářské a ekonomické krize společnost ČD Cargo začala snižovat stavy zaměstnanců a také přestala přijímat nové zaměstnance. Harmonizace podmínek pro přístup na železniční dopravní cestu a otevření trhu v nákladní železniční přepravě nutně znamenalo i přeskupení výkonů mezi všemi železničními dopravci. Objem přepravovaného zboží během krize poklesl až o 20% a to nejen u

národních dopravců, ale také u dopravců soukromých. ČD Cargo jako národní dopravce a pátý nejvýznamnější železniční dopravce v Evropě, zajišťuje i přepravu jednotlivých zásilek, které jsou technologicky i nákladově náročnější než technologické přepravy ucelených vlaků, které převažují u dopravců soukromých.

Zaměstnanci si uvědomují, že potřeba vzdělávání je důležitá. Více než polovina dotazovaných zaměstnanců projevila zájem o vzdělávací kurzy, za které by si byla ochotna připlatit. Společnost ČD Cargo může zauvažovat o možnosti poskytování placených kurzů, o které by zaměstnanci měli zájem. Na základě dotazníku může společnost ČD Cargo navrhnout zaměstnancům placené kurzy, které pomůžou zvýšit jejich uplatnění a zároveň budou pro společnost přínosem.

Ve společnosti ČD Cargo je nejpočetnější věkovou skupinou, skupina v rozmezí 45 – 54 let. V průběhu práce jsem zmiňovala, že společnost ČD Cargo existuje přes tři roky a je dceřinou společností společnosti České dráhy. Z Českých drah byla přeložena část kvalifikovaných zaměstnanců do společnosti ČD Cargo a část kvalifikovaných zaměstnanců zůstala ve společnosti České Dráhy. V dalším desetiletém období se dá předpokládat, že tato početná skupina odejde do důchodu a proto by se ČD Cargo nemělo bránit přijímání nových pracovníků, kteří by mohli získat potřebné zkušenosti od kvalifikovanějších a především zkušenějších zaměstnanců.

6 Závěr

V této bakalářské práci jsem se věnovala analýze systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti ČD Cargo, a. s. K získání potřebných informací od zaměstnanců jsem využila dotazníkového šetření. Dotazník obsahoval dvacet otázek. Posledních pět otázek bylo identifikačních a zbylých patnáct otázek bylo zaměřených na systém vzdělávání a rozvoje ve společnosti. Dalším zdrojem informací byly

internetové stránky společnosti, interní dokumenty, vlastní pozorování a rozhovory s dozorčím a vedoucím PP Ostrava hl. n. Získané informace jsem zpracovala pomocí programu Microsoft Office Excel. K vyhodnocení dotazníků jsem použila procentuální vyjádření a grafické znázornění pomocí sloupcového a koláčového grafu. Se získanými informací jsem vyhodnotila celý systém vzdělávání a rozvoje a učinila návrhy a doporučení.

Společnosti ČD Cargo jsem doporučila větší spolupráci mezi nadřízeným a podřízeným zaměstnancem, přičemž nadřízený by pomáhal podřízenému v jeho plánu osobního rozvoje. Vzor plánu osobního rozvoje je v Příloze 7 s příkladem týkajícího se rozšíření jazykových znalostí zaměstnance.

Zaměstnanci v dotazníku projevili zájem o placené vzdělávací kurzy. Společnost ČD Cargo může zauvažovat o možnosti poskytování placených kurzů, o které by zaměstnanci měli zájem.

Nejpočetnější věkovou skupinou ve společnosti je skupina v rozmezí 45 – 54 let. ČD Cargo by se nemělo bránit přijímání nových pracovníků, kteří by mohli získat potřebné zkušenosti od kvalifikovanějších a především zkušenějších zaměstnanců

Cílem bakalářské práce byla analýza současného systému vzdělání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti ČD Cargo, a. s. a doporučení pro zkvalitnění systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Mohu dojít k závěru, že uvedený cíl práce jsem splnila.

Seznam použité literatury

Odborné publikace

- I. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- II. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- III. BLÁHA, J.; MATEICIUC, A.; KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- IV. FOOT, M.; HOOK, C. *Personalistika*. Přel. J. Bláha, Z. Kaňáková, A. Mateiciuc. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
- V. GOOS, D. *Principles of Human Resource Management*. ITPB-Routledge, 1994. 200 s. ISBN 0-415-09188-8.
- VI. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457.
- VII. KAŇÁKOVÁ, Z.; BLÁHA, J.; BABICOVÁ, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2000. 205 s. ISBN 80-7048-020-3.
- VIII. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- IX. MLÁDKOVÁ, L.; JEDINÁK, P.; A KOL. *Management*. Aleš Čeněk, s. r. o., 2009. 273 s. ISBN 978-80-7380-230-1.
- X. NOVÝ, I. *Sociologie pro ekonomy*. 1. vyd. Praha: Grada, 1997. 221 s. ISBN 80-7169-434-9.

- XI. PAVLICA, K. A KOL. *Sociální výzkum, podnik a management*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2000. 161 s. ISBN 80-86119-25-4.
- XII. SURYNEK, Alois; KOMÁRKOVÁ, Růžena; KAŠPAROVÁ, Eva. *Základy sociologického výzkumu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. 158 s. ISBN 80-7261-038-4.
- XIII. TORRINGTON, D.; HALL, L. *Personal management*. Routledge, New York, 1993. 147 s. ISBN 0-415-05327-7.

Vnitropodnikové dokumenty

- XIV. § 16 zákona č. 133/1985 Sb., o požární ochraně, ve znění pozdějších předpisů
- XV. Opatření k výuce jazyků ve školním roce 2010/2011 ve společnosti ČD Cargo, a.s
- XVI. Organizační řád ČD Cargo, a. s.
- XVII. Výroční zpráva společnosti ČD Cargo, a. s. z roku 2009
- XVIII. Výroční zpráva společnosti ČD, a. s. z roku 2009
- XIX. Zkušební a výcvikový řád ČD Cargo, a. s. PERs28-B-2009

Elektronické zdroje

- XX. <http://www.cdcargo.cz/assets/cd-cargo/profil-spolecnosti/vyrocnizpravy/cargo_vz09_web.pdf>
- XXI. <<http://www.cdcargo.cz/kontakty/sidlo-spolecnosti/-89/>>
- XXII. <<http://www.ceskedrahy.cz/assets/skupinacd/personalistika/personalistika-v-cislech/graf-pocet-zamestnancu.gif>>
- XXIII. <<http://www.ceskedrahy.cz/assets/skupinacd/personalistika/personalistika-v-cislech/muzi-zeny.gif>>

- XXIV. <<http://www.ceskedrahy.cz/skupinacd/personalistika/personalistika-v-cislech/-778/>>
- XXV. <<http://www.elearning.cdcargo.cz>>
- XXVI. <http://www.scpendolino.cz/cs_CZ/pendolino/jednotka-pendolino/:/page.xhtml>

Seznam zkratek

ČD – České dráhy

DPH – daň z přidané hodnoty

GŘ ČDC – Generální ředitelství ČD Cargo, a. s.

HR – Human Resources

IN – interní norma

JOS – Jednotka organizační struktury ČD Cargo, a. s.

PP – provozní pracoviště

ŘLZ – řízení lidských zdrojů

VUZ – Výzkumný Ústav Železniční, a. s.

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 11. 5. 2011

.....
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

.....

Přílohy

Příloha 1: Organizační struktura ČD Cargo, a. s.

Příloha 2: Typová organizační struktura ČD Cargo, a. s.

Příloha 3: Přehled požadovaných zkoušek a školení

Příloha 4: Ceník jazykových kurzů a testů

Příloha 5: Přehled potřebných zkoušek na pracovní pozice získaných z dotazníkového šetření

Příloha 6: Plán osobního rozvoje